



**ÉCOLE DOCTORALE « VILLE ET ENVIRONNEMENT »**

**Thèse de doctorat de l'Université Paris-Est**

**Sociologie**

**Hélène DELAHAYE**

**DISSONANCES ET CONVERGENCES ENTRE CONDUITES DU QUOTIDIEN ET PRODUCTIONS DE  
SERVICE.**

**Le cas du Réseau des bureaux de poste**

***Thèse dirigée par Frédéric de CONINCK***

**Jury :**

Régine BERCOT, Professeur à l'Université de Paris 8

Frédéric de CONINCK, Professeur à l'ENPC, Directeur de thèse.

Francis GODARD, Professeur à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

Frederik MISPELBLOM BEYER, Professeur à l'Université d'Evry Val d'Essonne

Didier VUILLAUME, Directeur du marketing de La Banque Postale.



«RAPHAEL NEUTRA :

Un jour, on saura que pour changer le monde, c'est la bonne pression sanguine  
qu'il faut, se lever au bon moment, ignorer tel ou tel aspect des choses. Il y  
aura des théories là-dessus. On saura peser les institutions qui changent le  
monde d'un coup, sans préavis, sans décision »

MARTY L., *Approche*, Acte I, scène VIII, pièce pour le théâtre de Castres, mars 2007.

*A Mémé Blanche et Nael-Amine*



## Remerciements

---

*Ce travail s'est construit quotidiennement au sein de mes différents cercles sociaux. J'aimerais donc remercier leurs acteurs majeurs.*

*Mes premiers remerciements vont à Frédéric de Coninck. En m'ouvrant son royaume il m'a appris à y œuvrer et dirigé adroitement. Par ailleurs, sans sa disponibilité et sa compréhension, ce travail n'aurait pas vu le jour. Mais surtout, merci d'avoir été la jonction de mes cercles scientifique, professionnel et familial.*

*Un cercle scientifique tout d'abord.*

*Je remercie les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail : Frederik Mispelblom Beyer dont les écrits ont largement influencé mon regard sur la complexité organisationnelle de l'entreprise. Régine Bercot dont la finesse des analyses m'a permis d'appréhender la réalité multidimensionnelle de la société de service. Et François Godard dont les précieux échanges sont à l'origine de nombreux « rebondissements » dans mon cheminement intellectuel. Un merci particulier à François Granier qui est à l'origine de mon appétence sociologique et qui m'accompagne depuis sept ans dans mes travaux. Ses lectures et relectures sont aussi motivantes qu'apprenantes. Sur mon chemin j'ai aussi appris aux côtés des chercheurs du LVMT. Notamment les Mariane(s), Caroline(s), Laurent(s) et Benjamin(s)... Et particulièrement Leslie, patiente et fidèle auditrice de mes états d'âme et Miguel, poète et chasseur d'incertitude.*

*Un cercle professionnel ensuite.*

*Merci à Didier Vuillaume dont la présence dans ce jury témoigne de l'ouverture scientifique des dirigeants de La Poste, à Catherine Gorgeon, impitoyable mais nécessaire « gouvernante » de ce travail et à toute l'équipe d'Emmanuelle Ligouzat qui a donné sa saveur aux stratégies postales. Par ailleurs sans le soutien financier de La Poste, je n'aurais jamais pu envisager ce travail de recherche. Merci donc à Didier Brune et Pierre Cohen Tanugi qui m'ont fait confiance avant, pendant et après la thèse. Enfin, cette thèse doit essentiellement à la centaine de postiers rencontrés les quatre premières années et aux milliers qu'il me reste à connaître. Merci également à Sylvaine, Nicole, les doctorants de La Poste et toute l'équipe de l'Irepp.*

*Un cercle familial enfin.*

*Les piliers fondateurs de ce que je suis et de ce que je fais. Merci à Yoann et Bab d'avoir supporté mon quotidien. Mais merci surtout à vous qui m'avez rattrapé à chaque fois que je pensais couler : aux indissociables MaPa, Soeurette et Céline. J'espère être à la hauteur de votre infaillible soutien.*



# Sommaire

---

<b>Remerciements .....</b>	<b>5</b>
----------------------------	----------

<b>Sommaire .....</b>	<b>7</b>
-----------------------	----------

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>13</b>
-----------------------------------	-----------

La Poste comme entreprise de service de proximité... accessible .....	13
---	----

D'une société de service... à de nouvelles <i>configurations</i> de services ? .....	15
--	----

Objet de recherche : La réalité sociale des services de proximité.....	23
--	----

Posture de recherche : méthode et raisonnement .....	25
--	----

Cheminement de la réflexion .....	32
-----------------------------------	----

<b>PREMIERE PARTIE : DES MODES DE VIE AUX CONDUITES DU QUOTIDIEN - UNE ANALYSE SOCIOLOGIQUE DE L'ACTION SOCIALE DE CONSOMMATION .....</b>	<b>35</b>
---	-----------

<b>Chapitre 1 : Des changements sociaux qui éclairent les processus d'évolution des modes de vie.....</b>	<b>39</b>
---	-----------

I. Une analyse structurelle et objective des changements sociaux .....	40
--	----

A. Le bouleversement des structures sociales.....	41
---	----

B. L'évolution des rapports sociaux .....	46
---	----

C. L'évolution des mœurs et des valeurs.....	50
--	----

D. Vers une flexibilité généralisée des <i>situations de vie</i> ?.....	54
---	----

II. Une analyse processuelle qui intègre les dynamiques d'interaction des structures et des faits sociaux.....	59
--	----

A. Individualisation des modes de vie : entre autonomisation et délitement du collectif.....	60
--	----

B. Diversification et différenciation des pratiques sociales.....	64
---	----

C. Rationalisation du quotidien : vers la fin des routines ? .....	67
--	----

III. Les différentes modalités d'analyse des modes de vie.....	72
--	----

## *Sommaire*

A. Une vision <i>déterministe</i> des comportements de consommation .....	73
B. Une prise en compte des ressources non monétaires .....	76
C. L'analyse des logiques transversales des pratiques sociales.....	80

## **Chapitre 2 : La considération des « conduites de vie quotidienne » et leurs modalités d'analyses .....**

**87**

I. Le choix d'une analyse des capacités d'action dans la conduite du quotidien .....	88
A. Mobilisation du concept de « conduite de vie quotidienne » .....	88
B. Des évolutions structurelles qui influencent les conduites du quotidien .....	94
C. Le bureau de poste au cœur de la question sociale des « services de proximité » .....	99
II. Des conduites du quotidien rythmées par des organisations spatio-temporelles .....	105
A. De l'importance de prendre en compte les temporalités et d'interroger les différents rapports au temps.....	106
B. De l'importance de prendre en compte l'espace et d'interroger les pratiques de mobilité	109
C. De l'importance de prendre en compte les caractéristiques sociales pour comprendre les modes d'organisation.....	113
III. Méthodologie et construction de l'échantillon de l'enquête sur les usages .....	116
A. Une discussion de deux typologies des mobilités urbaines contemporaines .....	117
B. Les caractéristiques sociales et professionnelles prépondérantes dans le choix des personnes interrogées .....	120
C. Le dispositif d'enquête mis en place pour interroger des pratiques spatio-temporelles ....	124
D. Le choix d'une démarche idéal-typique et les limites de l'échantillon des personnes interrogées .....	127

## **Chapitre 3 : Quelle contribution du service rendu en bureau de poste aux conduites du quotidien ?.....**

**132**

I. La routine : un cadre spatio-temporel sécurisant et répétitif.....	133
A. Un programme d'action répétitif engendré par la faiblesse des contraintes temporelles...	133



B.	Des programmes de déplacement répétitifs qui s'inscrivent dans une proximité spatiale du domicile .....	137
C.	Un service en bureau de poste qui (s') inscrit (dans) les routines <i>affectives</i> .....	139
II.	L'optimisation : une articulation optimale d'activités sociales programmées .....	141
A.	Une rationalisation des emplois du temps soumise à un cadre temporel contraignant .....	141
B.	Une recherche d'accessibilité temporelle aidée par un potentiel de mobilité .....	147
C.	Une difficile programmation du passage en bureau de poste .....	150
III.	La conciliation : une souplesse dans la planification des activités sociales .....	152
A.	Une anticipation envisagée des programmes d'activités .....	152
B.	Des micro-déplacements qui permettent de maintenir une unité spatiale autour .....	157
C.	Un antagonisme spatio-temporel avec le bureau de poste .....	159
IV.	La spontanéité : une « ouverture aux opportunités » spatio-temporelle .....	161
A.	Une liberté temporelle dans l'enchaînement des activités .....	161
B.	Un rapport à l'espace éclaté qui appelle une proximité immédiate .....	166
C.	Une prévision contraignante du passage en bureau de poste .....	169
V.	L'escamotage : une adaptation spatio-temporelle proactive .....	170
A.	Une esquivance d'activités les plus contraignantes dans des situations temporelles tendues .	170
B.	Une forte (auto)mobilité pour gagner en disponibilité et en accessibilité temporelle .....	175
C.	Une subtile désuétude du bureau de poste .....	177
VI.	Un réseau de bureaux de poste loin des différentes représentations de l'accessibilité de ses utilisateurs .....	178
A.	Quelles représentations et utilisations des services de proximité ?.....	178
B.	Une représentation globale de La Poste dans laquelle le bureau de poste n'est pas un service de proximité.....	180

**Conclusion de la première partie : L'organisation des services en bureau de poste est structurante dans les différents modes de conduite du quotidien.....186**

Des caractéristiques sociales et surtout professionnelles qui guident une conduite du quotidien..	187
---	-----

## *Sommaire*

Les différentes stratégies spatio-temporelles illustrent l'évolution des modes de vie .....	189
---	-----

## **DEUXIEME PARTIE : LES SOCIOLOGIES SPONTANEEES DES POSTIERS — ELEMENTS DE COMPREHENSION DE L'ACTION SOCIALE DE PRODUCTION.....194**

### **Chapitre 4 : L'évolution du Réseau au carrefour d'exigences politiques, économiques et sociales.....198**

I. De nouveaux enjeux pour La Poste... et pour le Réseau .....	199
A. Un nouveau contexte juridico économique pour l'entreprise publique .....	199
B. Les évolutions des moyens de communication et de la demande sociétale qui touchent plus spécifiquement le Réseau .....	205
II. Une poursuite du processus de prise en compte de l'utilisateur des services, induisant des réorganisations internes .....	212
A. L'utilisateur, témoin de la modernisation de La Poste administrative (1945 – 1985).....	213
B. Le client, sujet d'un changement symbolique dans les discours de la direction de la poste (1985 – 1990).....	222
C. Le client, acteur dans le changement des pratiques professionnelles et cible d'une politique offensive commerciale de La Poste (1991 — 2003).....	229
D. Vers une réelle prise en compte des usages des clients du Réseau ? .....	243

### **Chapitre 5 : Multiplicité de l'identité projetée des utilisateurs des bureaux de poste.....257**

I. De la représentation sociale du client aux <i>cadres</i> de la situation : éclairage de notre cadre d'analyse théorique. ....	259
A. Une approche constructiviste de la réalité des guichets postaux .....	259
B. Intérêt du concept de <i>cadre de situation</i> pour comprendre les logiques d'action professionnelle.....	263
C. Le rôle dans l'organisation : prisme de notre enquête organisationnelle .....	273

II. Les logiques d'actions professionnelles des postiers au cœur du service rendu en bureau de poste.....	280
A. Le Directeur de La Poste : une vision <i>politisée</i> du service postal à rendre.....	284
B. Le Directeur des Ventes : une vision <i>empêchée</i> du service à rendre .....	295
C. Le Directeur d'établissement Terrain : une vision <i>locale, mais globale</i> du service à rendre dans son bureau de poste .....	306
D. Le Chef d'équipe Guichet : une vision <i>professionnalisée</i> du service (mal) rendu en bureau de poste.....	326
E. Les guichetiers : une vision <i>singulière</i> du service à rendre à leurs clients <i>ordinaires</i> .....	338
 <b>Conclusion de la deuxième partie : Quelles convergences entre les visions postales des besoins et les pratiques globales des utilisateurs ? .....</b>	<b>371</b>
La poursuite du processus de construction sociale du client des bureaux de poste à chaque niveau organisationnel du Réseau .....	371
Un manque de dialogue entre les différentes représentations .....	379
De l'importance de la production d'un agencement organisationnel.....	381
 <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>385</b>
Des conduites du quotidien structurées par le Réseau des bureaux de poste .....	386
Le Réseau des bureaux de poste structuré par les utilisateurs .....	388
Le Réseau des bureaux de poste : « une affaire de société » globale .....	389
 <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>393</b>
<b>ANNEXES. ....</b>	<b>413</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>459</b>



## Introduction générale

---

Le premier bureau de poste ouvre ses portes à Paris en 1572. S'il est avant tout le domicile du postier qui le gère, il est d'autant plus important pour les utilisateurs qu'à l'époque, la distribution à domicile et la collecte dans les boîtes aux lettres n'existent pas : il faut se rendre au bureau pour déposer son courrier et savoir si on en a reçu. S'il est utile et utilisé, il n'en demeure pas moins contraignant par son fonctionnement strictement dépendant du gérant du bureau de poste. Il existe aujourd'hui dix-sept mille points de contact offrant des services postaux. Quelle place revêt le guichet de poste aujourd'hui ? Dans quelle mesure le Réseau<sup>1</sup> des bureaux de poste facilite-t-il le quotidien des Français ?

### **La Poste comme une entreprise de service de proximité... accessible**

Notre exploration de La Poste a débuté à un tournant de son histoire récente, lorsqu'elle accorde une attention plus explicite à l'égard des clients de ses bureaux de poste<sup>2</sup>. En 2005, elle fait de son réseau de bureaux de poste une entité à part entière intitulée La Poste Grand Public (LPGP) qui est dotée d'une organisation hiérarchique distincte des autres activités (Courrier, Colis et Banque) du groupe La Poste. Ce faisant, l'entreprise a choisi de mettre en exergue une stratégie de proximité sous toutes ses formes. Davantage que des services de proximité entendue littéralement – c'est-à-dire aux environs immédiats – La Poste propose de rendre des services accessibles physiquement, temporellement et socialement. Pour cela, elle affiche l'ambition de « s'adapter aux nouveaux modes de vie et de consommation des Français »<sup>3</sup>. Ce discours s'inscrit dans la lignée des organisations de services qui mettent le destinataire au cœur de leurs préoccupations. En prenant une place de plus en plus importante

---

<sup>1</sup> Le Réseau fait référence à la Direction chargée du pilotage du réseau des bureaux de poste et autres points de contact de La Poste.

De façon plus générale, un glossaire *postal* - Annexe XI - permettra de mieux comprendre le langage *postal* et de mieux aborder l'ensemble des citations de postiers retranscrites.

<sup>2</sup> Ce travail de thèse a débuté le 1<sup>er</sup> mars 2005 et a bénéficié d'un financement de trois ans, sous forme de Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) signée avec la Mission Recherche de la Direction de la Stratégie du Groupe La Poste et le Laboratoire Ville Mobilité Transport (LVMT) de l'Université Paris-Est.

<sup>3</sup> Plan stratégique, « *Le réseau des bureaux de poste : devenir l'enseigne de proximité et le réseau bancaire préféré des français* », Direction de la Communication du Groupe La Poste, 2007.

## *Introduction*

dans les choix stratégiques, le marketing impulse une logique de satisfaction du client – parfois au détriment de celle qui privilégie une amélioration du produit. Dès 1998, *Le Monde Diplomatique* signalait la prise de conscience de l'importance du client et de son individualité dans les grandes entreprises de service telles que Carrefour, Décathlon, mais aussi la RATP ou encore la SNCF.

« Il (le client) va se montrer impatient, irascible, intransigeant ; il dicte ses conditions, impose ses délais. Ce qu'il aimerait ? Bénéficier de tous les services, tout de suite, et gratis. L'entreprise doit *s'adapter* ? Elle le fait. »<sup>1</sup>

C'est ainsi que nous envisagerons La Poste : comme une entreprise de service qui souhaite proposer une solution personnalisée pour chaque client. Dans son discours, elle insiste sur l'évolution de la demande — devenue de plus en plus diversifiée, imprévisible et volatile — qui appelle à une personnalisation croissante de ses prestations. Le *plan stratégique 2008-2012* est explicite :

« Servir chaque jour des millions de clients en personnalisant notre offre et notre relation est le premier défi du groupe La Poste »

Pour servir sa stratégie, La Poste appelle à la réactivité de l'organisation ainsi qu'à l'adaptation des salariés et de leurs compétences. D'un côté, l'évolution des exigences des clients et de leurs modes de vie pousse à solliciter davantage de services individualisés et immédiats : c'est ce que La Poste qualifie de « nouveaux modes de vie ». D'un autre côté, cette évolution appelle au renouvellement de l'organisation, de la chaîne de services et des pratiques professionnelles : c'est ce que La Poste entend conduire à l'aide d'une politique « d'évolution de l'offre de service de son réseau »<sup>2</sup>. La question que se pose alors l'entreprise est celle de l'adéquation de cette stratégie avec les attentes que les clients se font des bureaux de poste, mais également avec les capacités des postiers à rendre différemment le service.

Ce premier contact avec l'entreprise amène l'observateur social à se poser des questions autour du service. Ces questions ont déjà été abordées par les sciences sociales sous différents aspects : sa conception (Midler, 1993 ; Jougleux, 1993), les relations sociales qu'il occasionne pour les salariés face aux publics (Gadrey, 1994, Ughetto, 2002) mais aussi ses usages et les

---

<sup>1</sup> LAZULY P., « L'idéologie du client », *Le Monde diplomatique*, décembre 1998.

<sup>2</sup> Contrat de performances et de convergences signé entre La Poste et l'Etat portant sur la période 2003-2007.

implications qu'il a sur les modes de vie des clients/usagers (Amar, 2003, Jaureguiberry, 2003). Ainsi, des recherches ont permis d'identifier les logiques d'usage des clients/usagers/consommateurs/citoyens<sup>1</sup> et les logiques professionnelles des acteurs de l'entreprise. Mais qu'en est-il du rapport entre les usages des services et l'organisation mise en place pour les rendre ?

## **D'une société de service à de nouvelles *configurations* de services ?**

Dans son dernier ouvrage, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, D. Cohen (2006) explique les raisons de la disparition de la société industrielle déjà imaginée par J. Fourastié (1949). L'arrivée massive des technologies « à tout faire » (ARPANET, microprocesseur, ordinateur de bureau...) donne lieu à de nouveaux usages en même temps qu'elle permet de nouveaux modes d'organisation du travail. Par ailleurs, une nouvelle conception de la vie en société (travail, famille, école) émerge avec l'arrivée de la génération 68 qui ne se reconnaît plus dans un type d'organisation paternaliste et hiérarchique. Enfin, la révolution financière et la mondialisation favorisent l'émergence de la « société de service » avec tous les enjeux qu'elle induit (Gadrey, 1987). Selon D. Cohen, la société de service se caractérise dans le fait que désormais l'homme est une matière travaillée par l'homme. Ainsi, selon les termes de J. Fourastié, nous avons assisté à la fin du travail de production agricole dans la société rurale au profit du travail de transformation de la matière première dans la société industrielle. Cette dernière est aujourd'hui menacée par la « société de service » caractérisée par un travail où producteur et consommateur se rencontrent directement en face-à-face.

Il ne fait aucun doute aujourd'hui que l'industrialisation de l'économie française laisse peu à peu place à la tertiarisation de la société. L'augmentation des emplois dans le secteur tertiaire accompagne la montée des activités de service dans l'économie<sup>2</sup>. Cette tertiarisation de l'économie se traduit par une augmentation des relations de service au cœur de nombreuses

---

<sup>1</sup> De nombreux travaux, synthétisés dans l'ouvrage *Les usagers entre marché et citoyenneté* (dir. J.T. Godbout et M. Chauvière, 1992), éclairent sur les notions de client/usager/consommateur et cherchent à en dégager les différentes logiques d'action qui s'y attachent. Par exemple, M. Godbout explique que la catégorie d'utilisateur est socialement construite et constitue une forme particulière de rapport social en se plaçant entre le marché et la citoyenneté, entre le consommateur et l'électeur.

Nous expliquerons plus loin pourquoi nous préférons utiliser le terme *d'utilisateur*, en référence à un individu pouvant être tour à tour usager, client, consommateur, mais qui reste à chaque fois *utilisateur* d'un service.

<sup>2</sup> Selon l'Insee, alors que seul un emploi sur quatre était un emploi de services en 1906, le tertiaire représente aujourd'hui plus de 70 % du PIB et des emplois (*Alternatives économiques*, Hors Série 4<sup>ème</sup> Trim. 2000)

## Introduction

problématiques posées par les sciences sociales. J.J. Delaunay et J. Gadrey (1987) vont jusqu'à parler de « rapports sociaux de service<sup>1</sup> » impliquant de nouvelles modalités techniques, sociales et institutionnelles dans les processus productifs. La *logique de service* influence les modes d'organisation en engageant de nouveaux rapports sociaux en interne, mais aussi avec les destinataires du service. Certains parlent de « coproduction de service » (Hatchuel, 1997), d'autres « d'interactions de (ou dans les) service(s) » (Weller, 1999). La plupart observent les nouveaux (ou persistants) systèmes d'alliances et de compromis qu'implique l'organisation des entreprises de service (Bercot, de Coninck, 2003)<sup>2</sup>.

Avec un regard de sociologue, nous questionnerons les relations sociales préfigurées par la société de service. Partant de la réalité sociale que nous offre un terrain aussi riche que La Poste et son environnement social, nous voulons comprendre les différenciations, conflits et formes d'intégration que connaissent les relations sociales aujourd'hui. Nous souhaitons alimenter les réflexions générales sur les nouvelles configurations sociales de service. Comment s'articulent les activités sociales de production et de consommation de service ? Quelles formes de relations sociales dessinent-elles entre les individus ? Si l'individu captif, soumis aux temps et lieux collectifs, semble s'affranchir du poids social de certaines institutions, dans quelles mesures les nouvelles formes sociales individualisantes influencent-elles les organisations de service ? Plus précisément, quels sont les impacts des services dans l'organisation sociale des activités quotidiennes des Français ? Mais aussi, comment les individus influencent-ils le service rendu ? Si le « faire-faire »<sup>3</sup> prend une place dominante dans les actions sociales, qui décide de ce qui sera fait ? Et comment ? En reprenant les termes de J. Girin (1995), quels nouveaux « agencements organisationnels »<sup>4</sup> de la société peut-on déceler à travers une recherche sur les services ?

Pour répondre à ces questions, l'étude portera aussi bien sur les modalités d'usage que sur les modalités de conception et de production de service.

---

<sup>1</sup> DELAUNEY J.J, GADREY J., *Les enjeux de la société de service*, Presses de Sciences Po, 1987.

<sup>2</sup> BERCOT R. De CONINCK F. (coord.), *L'univers des services*, L'Harmattan, 2005.

<sup>3</sup> KAUFMANN J.C (dir.), *Faire ou faire-faire ? Famille et services*, PUR, 1996.

<sup>4</sup> GIRIN J., « Les agencements organisationnels », in F. Charue Dubos (dir) *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan, 1995, pp. 233-279.



***Les activités sociales du quotidien : la place des services dans les pratiques sociales ?***

De nombreux chercheurs insistent sur la prépondérance de certains faits sociaux dans l'analyse de la société contemporaine. La modernisation de la société se traduit tour à tour par la mécanisation de la production, l'urbanisation des territoires, l'émancipation des individus (en particulier les jeunes et les femmes), et surtout par un individualisme grandissant et une diversification des choix possibles. L'ensemble mène à une plus grande flexibilité des activités sociales qui s'exprime fortement dans les processus d'individualisation, de rationalisation et de différenciation sociale.

L'image du couple de paysans rythmé par le travail saisonnier agricole du mari, épaulé par une femme au foyer — simultanément cuisinière, couturière et garde d'enfant — et les cloches de l'église, laisse place à une plus grande variété de situations matrimoniales. Aujourd'hui, une autre représentation préfigure la société de service : celle du couple bi-actif, devant intégrer les horaires professionnels de la femme pour organiser le quotidien, alors même qu'elle est souvent aux prises avec des rythmes de travail atypiques et variés (Bouffartigues P., Bouteiller, 2003). L'autoproduction du couple paysan laisse ainsi la place à la possibilité — quelquefois la nécessité — de « faire-faire » les activités autrefois réalisées manuellement souvent par la femme davantage disponible pour ces tâches. Ainsi, les heures passées à laver le linge au lavoir sont économisées grâce à l'investissement dans un lave-linge. Mais le repassage n'est pas encore mécanisable à domicile et il peut nécessiter une délégation de l'activité à un prestataire de service. Ainsi, J.C. Kaufmann (1996) montre comme le « faire-faire » devenait un enjeu crucial aussi bien dans l'organisation des tâches domestiques au sein des familles, que dans l'organisation des tâches allouées aux secteurs public et industriel. Les entreprises, prestataires de services, prennent une place de plus en plus incontournable, à condition qu'elles intègrent l'importance de l'usage de leurs services.

Nous choisissons d'appréhender la problématique des services à partir des « tendances lourdes » esquissées par un groupe de prospective de la DATAR<sup>1</sup> en 2002. Ces tendances lourdes — devenues aujourd'hui des faits marquants — interagissent les unes sur les autres :

---

<sup>1</sup> Le programme « Territoire 2020 » a été lancé en 2000, par la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) — aujourd'hui remplacée par la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) — en vue de dégager des éléments d'analyses prospectifs quant à l'organisation du territoire français.

## Introduction

la mondialisation, l'individualisation des modes de vie, la flexibilité (dans le travail et en général), la transformation des rapports hommes/femmes, la mutation des mobilités quotidiennes, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), et enfin la diversification des formes de vie familiale. Ces mouvements vont de pair avec de nouvelles formes d'exigence en termes de service, y compris ceux délivrés par La Poste. D'une part, les services sont davantage sollicités pour *faciliter la mobilité*, d'autre part, les nouvelles demandes poussent à un renouveau du service public<sup>1</sup>. Compte tenu de ses activités autant marchandes que non marchandes, La Poste doit intégrer une diversité de demandes sociales. D'une certaine manière, elle le fait déjà en recourant massivement aux études de marketing et d'opinions qui lui permettent d'évaluer l'impact de certaines actions et d'avoir un aperçu général des attentes de la clientèle. Mais nous pensons qu'elle aurait tout intérêt à intégrer à ses réflexions une observation plus large des pratiques sociales des individus amenés à mobiliser de plus en plus les services de proximité proposés (ou non) en bureau de poste. En tenant compte des pratiques sociales, nous souhaitons alerter sur les métamorphoses spatio-temporelles qui se jouent. Comme l'explique F. Ascher (2004), l'univers spatio-temporel est une clé de lecture incontournable pour comprendre les nouveaux enjeux de la société<sup>2</sup>. Il met en évidence que les aménageurs doivent prendre en considération les différentes temporalités des citoyens, et pas uniquement l'organisation spatiale de la ville. En effet, les usages varient selon les lieux, mais aussi selon les moments (quand on est pressé *versus* quand on a le temps). Si autrefois les parcours de déplacement se faisaient dans le même sens et à la même heure, aujourd'hui ce n'est plus le cas, notamment avec le développement des technologies mobiles qui facilitent la gestion en temps réel et l'adaptation aux circonstances. Les emplois de temps et les pratiques spatio-temporelles en sont *a priori* bouleversés. Nous saisissons donc l'intérêt pour La Poste de comprendre et explorer cette diversité de pratiques spatio-temporelles. En qualité d'entreprise au service d'utilisateurs de plus en plus complexes et divers par leur flexibilité et adaptabilité spatio-temporelles, La Poste est confrontée à l'évolutivité permanente, mais également aux variétés urbaines des villes : Qui travaille ? Qui dort ? Qui commerce ? Qui s'amuse ? ...

---

<sup>1</sup> J.M. Weller rappelle que du « renouveau du service public » de M. Rocard en 1989 à la « réforme de l'Etat » initié par le gouvernement Juppé (1995), il y a une même volonté de replacer l'utilisateur au cœur du service public (WELLER J.M., « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, 3, 1998).

<sup>2</sup> ASCHER F., *Les nouveaux principes de l'urbanisme*, L'Aube, 2004.

La Poste doit aussi tenir compte de la spécificité des services, évoquée par F. Mispelblom Beyer (2008). Il explique l'importance de la place du client dans l'activité de production et de conception du service. En effet, les clients interpellent les entreprises aussi bien que les entreprises interpellent les clients, modifiant par ailleurs les rôles et les statuts de chacun. Comme lui, nous pensons que les services peuvent être définis comme « des systèmes d'alliances et de compromis entre dirigeants, personnels et clients »<sup>1</sup>. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre les influences des uns sur les autres et les rapports sociaux qui se jouent dans ce système complexe.

### ***Les activités sociales de production : L'enjeu du client dans les entreprises de service ?***

L'activité de service a donné lieu à la production de nombreux écrits en sciences sociales. L'analyse du service s'est souvent faite à partir de la relation de service qu'il engage. Ainsi, J.M. Weller (1998) expose les différentes recherches qui ont exploré cette question. De l'interactionnisme jusqu'aux sciences de gestion, en passant par les sciences politiques, tous ont considéré cette relation dans les formes de servilité qu'elle induit, surtout pour les salariés travaillant en face-à-face avec le public<sup>2</sup>. Plus proches de notre terrain, les travaux d'A. Jeantet (2003) expliquent comment cette relation de service conduit à des relations sociales inégalitaires entre les guichetiers de La Poste et les clients. Ces travaux établissent une analyse de la relation de service en termes de pouvoirs inégalitaires entre clients/usagers et guichetiers/agents. Ils s'inscrivent dans un courant de recherche en sociologie du travail qui explique que la production de service conduit à de nouvelles formes de « servitude », en influant notamment sur les pratiques professionnelles des agents de service. L'agent se retrouve « du fait de son travail, au service d'un autre » (Jeantet, 2003)<sup>3</sup>. L'auteur s'appuie sur les travaux plus anciens d'A.R. Hochschild (1983) qui ont montré comment les métiers de services plutôt féminins (hôtesse de l'air par exemple) mettaient à l'épreuve des salariés en les confrontant à un « travail émotionnel »<sup>4</sup>. D'autres recherches, comme celles menées par P.

---

<sup>1</sup> MISPELBLOM BEYER F., « Le secret des services : les clients comme objets de travail (1991/2002), in *Travailler c'est lutter — Politiques de modernisation et engagements des sciences sociales*, L'Harmattan, 2008, p. 147.

<sup>2</sup> WELLER J.M., « Abuse-t-on de la notion de relation de service ? », *Education permanente*, octobre 1998.

<sup>3</sup> JEANTET A., « A votre service » La relation de service comme rapport social, *Sociologie du travail* n° 45, 2003, p. 200

<sup>4</sup> HOCHSCHILD A.R., *The managed Heart: commercialization of human feeling*, University of California Press, 1983.

## *Introduction*

Ughetto (2004)<sup>1</sup>, s'éloignent de cette analyse qui insiste sur la dimension prescrite du travail, en tempérant la servilité qu'imposeraient les nouvelles relations de travail en face-à-face avec les clients. La relation de service suppose que le client reconnaisse l'expertise du prestataire et lui laisse des marges de manœuvre pour rendre le service. Ainsi, une relation potentiellement d'égal à égal prévaudrait. P. Ughetto en conclut que la baisse des compétences collectives — qui s'accroît en parallèle dans les organisations — conduit le salarié au guichet à se retrouver seul et démuné face au client, et finalement à se retrouver en situation de devoir fournir ce « travail émotionnel ». Finalement, les sociologues de « la relation de service » partent de l'analyse des activités de travail en situation de face-à-face, et aboutissent à une vision plutôt inégalitaire des relations sociales entre les clients et les agents.

D'autres recherches ont choisi de se focaliser sur l'action managériale du service. Elles tentent de comprendre les changements qu'implique la prégnance du client dans les organisations (Benghozi, 1998 ; Beauquier, 2003 ; Dujarier, 2006). D'un côté, elles mettent en évidence la manière dont le client devient un outil de gestion qui instrumentalise les pratiques managériales et réduit les marges d'action au travail. Pour mieux satisfaire le client, chacun s'autorise à contrôler le travail de l'autre. D'un autre côté, ces recherches précisent que ce mouvement vers le client permet d'établir une appartenance collective autour de laquelle se jouent de nouvelles pratiques professionnelles. En devenant un objectif commun à satisfaire, le client pallie le manque de sens commun qui devrait être pourvu par le management. Finalement, ces recherches pointent le fait que « l'orientation client » est ambiguë dans la mesure où l'entrée du client dans les discours managériaux sert aussi à segmenter la clientèle à l'aide d'outils marketing. Pour M. A. Dujarier (2006) le client est instrumentalisé par le management pour organiser le travail. Elle dénonce le fait que le management se le représente uniquement à travers des statistiques du service marketing, alors que le client agit « en chair et en os » au cours des interactions de service.<sup>2</sup>

---

Par « travail émotionnel » elle entend l'acte réalisé — qu'exigent certains types d'emplois — pour essayer de changer une émotion, un sentiment dans le but d'influencer autrui, en particulier des clients ou des consommateurs.

<sup>1</sup> UGHETTO P., *Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman*, Document de travail de l'Irès, décembre 2004.

<sup>2</sup> DUJARIER M.A., « Standardisation vs personnalisation : le consommateur mis au travail d'organisation » in *Au nom du client*, S. Maugeri (dir.), Paris, L'Harmattan, 2006.

Ce constat résonne avec les recherches de F. Cochoy (2005), qui interrogent la consommation plus que l'organisation interne de l'entreprise dans le rapport marchand. Le sociologue souligne l'impact du client en tant qu'individu et non plus en tant qu'outil managérial. D'un côté, le client a plus de poids dans l'organisation. Il se rapproche davantage de l'entreprise par l'intermédiaire d'associations ou de collectifs d'utilisateurs par exemple. D'un autre côté, il semble plus dominé qu'auparavant. En étudiant la « captation des publics »<sup>1</sup>, F. Cochoy essaie de comprendre comment l'entreprise s'efforce « d'avoir prise, d'attirer vers soi, de garder ceux que l'on a attirés »<sup>2</sup>. Pour cela il regarde le travail affectif qui se joue entre producteurs et consommateurs et montre comment les dispositifs techniques et les dispositions sociales s'entremêlent. Les dispositifs tels qu'une politique d'écrouissage des prix ou un programme de fidélisation de la clientèle agissent (et sont influencés) sur (par) les dispositions. Ces dispositions sont les motifs d'agir, eux-mêmes façonnés par de multiples schémas d'action incorporés. Finalement, le client joue un rôle important dans la complexification des relations sociales au sein des organisations.

Des sociologues du travail et des organisations ont eux aussi montré comment les clients étaient prescripteurs, par certains aspects, dans leurs usages des services. J.P. Neuville (1995) a regardé les différents mécanismes par lesquels le client agit sur une entreprise telle que la SNCF. Il a interrogé les logiques professionnelles des guichetiers qui se transforment en automates face aux clients, bien qu'ils ne soient pas soumis à une pression du rendement du nombre de tickets vendus. Cette logique professionnelle est due à la pression exercée par le client qui exprime une forte agressivité avivée par des facteurs augmentant l'attente (problèmes techniques, autres clients jugés trop lents...) ou frustrant (refus de service...). De ce fait, pour éviter toutes formes d'altercation, les guichetiers privilégient les ventes simples, impersonnelles et mécaniques<sup>3</sup>. De son côté, V. Dubois (1996) a montré comment l'utilisation d'un service tel que celui délivré par les Caisses d'Allocations Familiales (CAF) transforme son organisation.<sup>4</sup> Les CAF accueillent de nouveaux profils d'allocataire des aides qui ont

---

<sup>1</sup> COCHOY F. (dir.), *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire, mon client...*, Presses Universitaires du Mirail, 2004.

<sup>2</sup> *Ibid*, p. 3.

<sup>3</sup> NEUVILLE J.P., « Le client au cœur de l'entreprise : quand la réalité dépasse le discours », *Annales des mines Gérer et comprendre* n° 39, 1995, pp. 27-37.

<sup>4</sup> DUBOIS V., « Une institution redéfinie par ses usage(s) ? Sur quelques pratiques au guichet des caisses d'allocations familiales », *Recherches et prévisions*, 45, septembre 1996, p. 5-13.

## *Introduction*

moins de ressources et plus de dépendances financières. Ces nouveaux allocataires sont aussi vecteurs de nouvelles attentes aux guichets et d'usage moins institutionnels : besoins d'être rassuré, d'échanges sociaux, de conseils privés... Ces attentes amènent les agents d'accueil à redessiner les fonctions des CAF.

Finalement, ces recherches montrent que les clients/usagers sont fortement influencés par les entreprises de service, mais que l'utilisateur a aussi un effet sur l'organisation. D'autres mettent en lumière le fait que l'utilisateur dispose d'un *pouvoir de négociation*. A. Gorgeu et R. Mathieu (1996) soulignent l'influence du « client » d'un équipementier automobile sur l'organisation industrielle<sup>1</sup>. Dans le cas étudié, le recrutement (niveau d'étude, origine sociale et géographique, proximité du travail, etc.) et les conditions de travail (forme du contrat, formation, salaires, rythme du travail, etc.) sont imposés par le donneur d'ordre.<sup>2</sup> Nous faisons l'hypothèse que les utilisateurs de services influencent eux-aussi l'organisation du service.

Mais de quels individus parle-t-on ? En effet, comme le souligne parfaitement P. Ughetto (2002), lors de son analyse du monde bancaire, le client n'est pas une figure figée, mais l'objet de *représentations socialement construites* :

« C'est sur la base d'une figure du client socialement construite que les acteurs des entreprises élaborent leurs plans d'action et leurs pratiques »<sup>3</sup>.

L'ensemble de ses représentations est donc à prendre en compte pour appréhender la question du client, utilisateur des bureaux de poste.

## ***Le lien entre les activités sociales de production et de consommation***

Pour comprendre l'enjeu du service à La Poste, il convient de regarder deux aspects en même temps : *les conduites du quotidien* des utilisateurs et *les logiques professionnelles* des postiers.

Dans l'ouvrage, *L'univers des services*, V. Bruch et J. Delmas (2005) proposent une typologie associant des types de service (de masse, adapté, personnalisé et sur mesure) avec des types

---

<sup>1</sup> Il s'agit certes d'un client qui a des moyens financiers importants ce qui n'est pas toujours le cas des clients des entreprises de service.

<sup>2</sup> GORGEU A., MATHIEU R., « Les ambiguïtés de la proximité : les nouveaux établissements d'équipement automobile », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 114.1996.

<sup>3</sup> UGHETTO P., « Figures du client, figures du prestataire », in *Les figures sociales du client, Sciences de la société*, n° 56, mai 2002.

de clientèle servie (« tout-venant », besoin spécifique, client « profilé »). Cette typologie est l'occasion de montrer que, plus les services standards sont rendus dans une logique de production en série, moins la relation d'écoute et de conseil avec le client, est présente dans le service rendu<sup>1</sup>. Les auteurs expliquent que, dans une prestation de service de masse telle que celle proposée par La Poste, le poids du client est à relativiser. Pourtant, nous souhaitons reconsidérer la prise en compte du client dans le service rendu en bureau de poste. A travers les différentes représentations qui en sont faites, le pouvoir et l'action des clients varient au cours de la production, autant que de la conception du service.

Rares sont les travaux qui se sont intéressés aux liens entre l'organisation des services et leurs usages. Mis à part F. Mispelblom Beyer (1999) qui s'interroge sur l'influence de la sphère de la consommation dans la sphère de la production<sup>2</sup>, peu de recherches qualitatives lient ces deux sphères sociales. Sans partir du travailleur, ni de sa façon de concilier le travail et le hors-travail, nous voulons prendre en compte l'influence des activités de service en miroir de ses usages au quotidien.

Plus globalement, nous souhaitons regarder les influences de l'organisation du travail des services sur l'organisation sociale du quotidien, tout en tenant compte de l'impact de l'évolution des conduites sociales du quotidien sur l'organisation des services.

## **Objet de recherche : La réalité sociale des services de proximité**

Concrètement, nous cherchons à comprendre l'influence des services de proximité, et notamment de ceux proposés en bureau de poste, sur l'organisation des activités sociales de leurs utilisateurs pour conduire au mieux leur quotidien.

Cela revient à discuter « la théorie de la structuration » d'A. Giddens (1987). Dans son ouvrage, *La constitution de la société*,<sup>3</sup> il explique que tous les êtres humains sont des acteurs sociaux qui ont une connaissance de leurs conditions sociales et de leurs conséquences sur la vie de tous les jours. De ce fait, l'étude de la vie de tous les jours que nous appelons *conduite*

---

<sup>1</sup> BRUCH V. DELMAS V. « Diversité des services et de leurs modèles d'organisation », in Bercot R. de Coninck F. (coord.), *L'univers des services*, L'Harmattan, 2006.

<sup>2</sup> MISPELBLOM BEYER F., « Le hors-travail dans le travail », in Boullier G. et Durand C. (coord.), *Les nouvelles divisions du travail*, Editions de l'Atelier et Editions Ouvrières, 1999.

<sup>3</sup> GIDDENS A., *La constitution de la société – éléments sur la théorie de la structuration*, PUF, 1987.

## Introduction

*du quotidien* permet de comprendre les pratiques « institutionnalisées ». En étudiant la vie quotidienne des individus, nous serions à même de comprendre des pratiques collectives, presque rituelles, qui ont des conséquences prévisibles. Ce qu'A. Giddens appelle l'instauration de « routines » permettrait aux individus de baisser les incertitudes - sources d'angoisses - et serait une forme prédominante dans l'organisation des activités sociales. Qu'en est-il de ces activités routinières dans nos sociétés imprégnées de virtuosité et d'imprévu ? Constituent-elles toujours un modèle d'activité sociale ? Nous serions aujourd'hui des « individus hypermodernes »<sup>1</sup> évoluant dans l'imprévisibilité, selon les opportunités qui se présentent. Abandonnant toutes formes de programmation, la spontanéité serait aujourd'hui un véritable mode de vie. Pourtant, les « routines », si sécurisantes pour les individus, pourraient bien rester un cadre de référence dans les organisations spatio-temporelles. Si tel est le cas, et nous le pensons, notre étude empirique apporterait des éléments à une théorie souvent critiquée pour son manque de « confrontation avec le réel »<sup>2</sup> et par là même conforterait la vision d'une société « duale » dans laquelle les « structures » organisent les activités, tout autant que les activités les organisent. En mobilisant la théorie d'A. Giddens pour notre objet de recherche, nous souhaitons comprendre comment une structure telle que La Poste — avec ses règles, ses ressources et ses acteurs<sup>3</sup> — est constitutive ou non du quotidien des individus et comment eux-mêmes la constituent ? Dans quelle mesure est-elle un cadre qui permet l'action sociale pour les postiers ? Mais aussi pour ses utilisateurs ?

Cette théorie renvoie à une conception de l'action qui veut que « l'action ne renvoie pas aux intentions de ceux ou de celles qui font des choses, mais à leur capacité de les faire »<sup>4</sup>. L'action contient la représentation de ce sur quoi elle porte. Comme le dit L. Thévenot (1990) agir c'est faire « l'action qui convient »<sup>5</sup>. Ainsi, le jugement qu'un individu se fait de la réussite d'une action lui permet d'identifier l'action adéquate. C'est ce qu'A. Giddens qualifie

---

<sup>1</sup> AUBERT N. (dir.), *L'individu hypermoderne*, Eres, 2004.

<sup>2</sup> WACQUANT L. « Au chevet de la modernité : le diagnostic du docteur Giddens », *Cahiers internationaux de sociologie* XCII, décembre 1992, pp. 389-397.

<sup>3</sup> A. Giddens définit la structure comme « un ensemble de règles et de ressources qui permet l'interaction entre les acteurs » (in *La constitution de la société*, PUF, 1987, p.42)

<sup>4</sup> GIDDENS A., *op cit.* p. 57.

<sup>5</sup> THEVENOT L., « L'action qui convient », in Pharo P., Quéré L. (éds.) *Les Formes de l'action, Raisons Pratiques* n° 1, pp. 39-69, 1990.

Dans cette contribution, L. Thévenot explique que la satisfaction à accomplir l'action correspond à « la félicité accompagnant le jugement que l'action convient » (p. 56)



de « schème d'interprétation »<sup>1</sup>. Pour lui ce sont les modes de représentations qui viennent des « réservoirs de connaissances » des individus, qu'ils utilisent en situation d'interaction et qui leur permettent de rendre compte de leur action et d'en donner les raisons. L'identification de l'action appropriée se fait donc en situation. Comme l'ont montré les sociologues de la connaissance (Berger et Luckmann, 1986), l'individu appréhende l'Autre au moyen de « schémas de typification ». En ce sens que, en même temps qu'un acteur social appréhende un autre acteur social, il agit avec lui selon une situation typique. C'est ce que nous avons choisi d'explicitier avec les différentes formes de *cadrage* qu'opèrent les individus, que ce soit les postiers au cours du service rendu ou les clients lors de son utilisation. Cela signifie que pour étudier le monde social, il faut comprendre les cadres de signification des acteurs et la façon dont ils vont se les approprier c'est-à-dire leurs « connaissances ordinaires »<sup>2</sup> du monde social. C'est ce que nous appelons leurs *sociologies spontanées*.

Finalement, nous souhaitons défendre la thèse que, les entreprises de service agissent sur les modes de vie des individus à travers la manière dont elles se figurent le client. Nous pensons aussi que les individus agissent sur les services rendus, à travers les différentes manières d'utiliser ces services et d'en rendre compte.

## **Posture de recherche : méthode et raisonnement**

Notre posture suppose un aller-retour entre analyse des pratiques individuelles et analyse des organisations de services. Dessinons d'abord les grands axes de ce mouvement avant de les développer.

Nous considérons l'individu dans l'ensemble de ses activités sociales, plus que sur une seule sphère en particulier (travail, famille, loisirs...). En choisissant une telle analyse, qualifiée dans les années quatre-vingt d'« anthroponomique », nous souhaitons appréhender l'individu dans une réalité sociale transverse. Symétriquement, nous considérons que la complexité de l'organisation ne peut se comprendre que de manière « anthropologique », c'est-à-dire en la regardant dans son ensemble, en considérant les différents acteurs avec qui elle interagit et par

---

<sup>1</sup> GIDDENS A., *op cit.* p.79.

<sup>2</sup> L'ethnométhodologie a été la première à explorer les stocks de connaissances ordinaires - c'est-à-dire non scientifiques et non experts – pour comprendre les faits sociaux.

## *Introduction*

qui elle produit le service. Cela implique, au final, d'être sensible aux variations globales dans le temps et dans l'espace.

Cette posture nous a conduits à utiliser deux modes d'approche. D'une part l'analyse des « conduites de vie quotidienne » (« Alltägliche Lebensführung ») nous permet de considérer l'individu dans l'ensemble de ses sphères d'activité. D'autre part l'analyse des *opérations de cadrage* - tout à la fois produites *par* et productrices *de* l'organisation - nous permet d'appréhender l'individu aux prises avec les interactions où le service est produit.

Présentons maintenant ces points, sachant que nous les détaillerons par la suite, au sein de chaque partie.

### ***Prolongement d'une perspective « anthroponomique » de la sociologie.***

Plus qu'une théorie, nous voulons mobiliser une *approche* sociologique, évoquée par un réseau de chercheurs français dans les années quatre-vingt<sup>1</sup>, qualifiée d'« anthroponomique ». Elle suggère de repenser la problématisation de la reproduction sociale de l'individu en le considérant dans son ensemble :

« En tant que marchandise force de travail, ou encore en tant que citoyen abstrait (...), mais en même temps (...) comme être concret *qui se mobilise* pour organiser et prendre possession de ses conditions d'existence »<sup>2</sup>

L'idée sous-jacente est de lier la prise en compte de deux mouvements souvent considérés séparément : celui des « rapports de production » et celui de la « société civile ». Ainsi, nous souhaitons analyser la place de l'entreprise de service dans une logique *transverse*, plutôt que *spécifique*. Nous faisons l'hypothèse que la problématique des organisations de service se regarde à travers les pratiques sociales relevant autant de la production que de la consommation. Nous pourrions les appeler des *pratiques sociales de la chaîne de service*. Tout l'intérêt est de regarder l'ensemble des interactions et leurs médiatisations pour comprendre les relations sociales contemporaines.

---

<sup>1</sup> Réseau Modes de vie et politique du cadre de vie, *Approches sociologiques des modes de vie – Débats en cours*, 1981/1982. Groupes de chercheurs dont F. Godard, P. Bouffartigue, D. Combes, M. Haicault, A. Jeantet, H. Tiger, M. Pinçon, P. Rendu etc.

<sup>2</sup> *Ibid* p. 101.

***Une vision « anthropologique » des organisations sociales.***

Plus spécifiquement, notre analyse organisationnelle est fondée sur une approche « anthropologique » telle que le suggère J.F. Chanlat (1990). Il souhaite restituer « la complexité de l'être humain et dégager les dimensions fondamentales »<sup>1</sup> de l'organisation, à travers divers niveaux d'analyses. Cela permet, *in fine*, de considérer l'organisation postale comme un ensemble en relation avec l'environnement à différents niveaux : celui de l'individu, des interactions, mais aussi de l'organisation et de la société.

En effet, comme J.F. Chanlat, nous considérons qu'un « individu participe à la construction et déconstruction de sa réalité »<sup>2</sup> en s'insérant dans des structures sociales qui influencent ses actes face aux situations rencontrées. Il faut donc étudier les autres niveaux en lien avec lui : l'interaction ou « l'univers de la relation avec l'autre » (face-à-face, formelle ou non...) ; l'organisation qui sert de référence aux situations à travers son système technique, matériel et symbolique ; et enfin la société en tant que cadre social et économique général.

Nous avons donc interrogé simultanément et tout au long de notre présence dans l'entreprise, les différents niveaux qui la composent, que ce soit au cours d'entretiens formels ou informels lors de nos moments d'immersion en bureau de poste ou d'observation participante au sein de la Direction marketing du Réseau. La lecture des documents internes ou autres références postales, d'échanges de mails et notre participation à des réunions et aux séminaires de La Poste<sup>3</sup> ont nourri nos analyses des niveaux individuel, interactionnel, organisationnel et sociétal.

***L'interrogation des « conduites de vie » des utilisateurs.***

Enfin, notre démarche appelle une analyse particulière des pratiques sociales, notamment dans un contexte d'évolution de l'urbanisation liée aux mobilités ou aux rythmes de vie désormais plus diversifiés. Les frontières de la ville se sont élargies avec les possibilités de mobilités physiques, virtuelles. Dans le même temps, les rythmes de l'activité ont évolué avec l'arrivée

---

<sup>1</sup> CHANLAT JF, « Introduction : Vers une anthropologie des organisations », in *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval et Eska, 1990.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p.16.

<sup>3</sup> Nous pensons notamment aux séminaires des doctorants de La Poste qui sont un lieu d'échanges et de confrontations d'analyses du monde postal avec d'autres doctorants ayant La Poste comme terrain d'étude.

## Introduction

des femmes sur le marché du travail, l'évolution de la législation du travail sur les horaires et modalités de contrat de travail (développement des CDD et intérim). Le tout conduit à une désynchronisation des activités sociales.

Outre les pratiques sociales, nous avons cherché à mettre en exergue les *conduites du quotidien* des individus résidant en milieu urbain ou périurbain. L'idée de « conduite de vie »<sup>1</sup>, apparue dans les écrits de M. Weber (1920), nous permet d'aller plus loin que les analyses en termes de pratiques sociales telles qu'elles sont réalisées habituellement en sociologie. En effet, une « pratique sociale » désigne une façon de faire, socialement transmise ou envisagée dans une sphère identifiée (travail, loisirs, activités domestiques...). Nous souhaitons examiner l'assemblage des pratiques sociales de la vie quotidienne d'un individu. Comment se structurent-elles dans leur ensemble ?

En tenant compte de l'ensemble des capacités individuelles inscrites dans des structures conditionnant les actions, nous souhaitons mettre en évidence que la vie quotidienne des individus est conditionnée par des contraintes qui jouent dans l'accomplissement de leur programme d'activité. A nos yeux, l'individu n'est cependant pas *déterminé* par ces contraintes, dans la mesure où il choisit de *conduire sa vie*. M. Flamm (2003) nous explique que cette conception de l'action individuelle repose sur l'analyse de « conduite de la vie quotidienne »<sup>2</sup>. La recherche menée dans cette perspective se focalise sur la façon dont les individus construisent des arrangements quotidiens face aux contraintes qui s'imposent à eux. Ils fabriquent des routines, en tant que *stabilisateurs* de la conduite de vie, mais élaborent également des plans, en programmant des ensembles d'activités. En parallèle, un nouveau mode de structuration des activités se développe : celui de « l'ouverture aux opportunités ». Il se caractérise par un refus de planifier, préférant improviser face aux possibilités qui se présentent. Ainsi, la *conduite du quotidien* est envisagée comme une *construction personnelle* appelant à une analyse des activités de la vie quotidienne.

---

<sup>1</sup> Ce qui intéresse M. Weber c'est la « capacité et la disposition des hommes à adopter des formes déterminées d'une conduite de vie caractérisée par un rationalisme pratique » (« Avant propos du recueil d'études de sociologies des religions » 1920, in *Sociologie des Religions*, Gallimard, éd. 1996, p. 503).

<sup>2</sup> FLAMM M., *Comprendre le choix modal. Les déterminants des pratiques modales et des représentations individuelles des moyens de transport*, Thèse de doctorat, Ecole Fédérale de Lausanne, décembre 2003.

Nous avons d'abord cherché à comprendre quelle attitude temporelle présidait à l'agencement du quotidien. Face à l'avènement des rythmes fragmentés, dans une société où la flexibilité devient la norme, les activités se diversifient et se dispersent. Comment les individus resynchronisent-ils les différents temps qui constituent le quotidien (travail, famille, domestique, loisirs) ? Nous identifierons différentes manières de s'adapter ou d'organiser ses activités dans le temps.

***Des conduites individuelles confrontées aux opérations de cadrages des postiers.***

Nous avons regardé l'entreprise La Poste et tout particulièrement ses activités du Réseau de points de contact, comme un « processus d'organisation » tel que l'a décrit A. Strauss (1988). En effet, dans ses analyses sur « l'ordre négocié » du système hospitalier, il montre la manière dont les personnels de l'hôpital (médecins, infirmières...) négocient les façons de travailler

« En tant que processus global, l'articulation prend place partout (...). Tout le monde a une responsabilité formelle ou informelle pour faire s'accorder certains aspects du travail »<sup>1</sup>.

Cela rejoint l'idée de « cognition sociale distribuée » d'A. Cicourel (1994) qui met en lumière le fait que les individus travaillant en coopération sont susceptibles d'avoir des connaissances différentes. Ils « doivent engager un dialogue pour rassembler leurs sources et négocier leurs différences »<sup>2</sup>. Lui aussi analyse le processus de diagnostic médical et montre comment l'organisation du travail, à travers le contexte institutionnel qu'elle impose à la prise de décision dans le milieu médical, donne un cadre social et physique qui « façonne » le travail. Finalement, les connaissances sont attribuées aux membres hospitaliers selon « leurs titres et leurs responsabilités ». Cependant, en aucun cas il ne faut s'arrêter à l'étude de l'organisation formelle du travail. Le cadre institutionnel implique aussi qu'il y ait une « distribution implicite de la connaissance ». A la lecture de ces travaux, nous retenons différents éléments à observer pour une bonne compréhension du service rendu en bureau de poste. Non seulement les « rôles et statuts » définis par l'organisation encadrent et guident les actions, mais les « attentes locales », les « réseaux interpersonnels » et les « technologies

---

<sup>1</sup> STRAUSS A., The articulation of project work: an organizational process, *Sociological Quarterly* 29 (2), 1988, p. 169.

<sup>2</sup> CICOUREL A. « La connaissance distribuée dans le diagnostic médical », *Sociologie du travail* n°4, 1994, pp 427-449.

## Introduction

diverses », influencent aussi le service rendu en bureau de poste. Nous pensons que la compréhension de ce service peut trouver une analogie avec celle du diagnostic rendu en centre hospitalier « chaque individu travaillant en collaboration acquiert des représentations différentes, bien que se chevauchant, de l'environnement dans lequel il interagit ». Nous avons donc tenu compte de cette répartition des « connaissances » et des conséquences que cela induit tout au long du processus de service. Et cette connaissance se forme, selon nous, sur la base des prescriptions développées à l'intérieur de l'organisation. A l'instar de J. Denis (2006) nous avons cherché à comprendre les « chemins de la prescription »<sup>1</sup>. Et ces derniers sont autant des chemins officiels (notes de service, directives formelles, guides de travail...) empruntés différemment, que des détours par des échanges professionnels (interactions au travail). Ces échanges au travail relèvent notamment des « mots de l'encadrement », car, comme le souligne F. Mispelblom Beyer (2006), « encadrer c'est mettre des orientations dans les cadres opérationnels ». Et, en observant les moments de réunions afférents aux services rendus en bureau de poste,<sup>2</sup> nous avons étudié un autre moment de prescription, moins formel, au cours duquel la ligne hiérarchique *explicite* « ce qu'il faut faire ». Comme le dit J. Denis (2006), l'enjeu de ces échanges ne relève pas uniquement du partage de l'information. Il s'y joue aussi un travail d'interprétation, qu'il estime collectif, mais dont nous dévoilerons l'aspect individuel. Ces échanges professionnels viennent aussi d'autres interactions que celles qui sont hiérarchiques et/ou formelles. Nous pensons notamment aux échanges avec les collègues. Par exemple, les plus expérimentés *montrent* « ce qu'il faut faire ». Nous dépassons donc les prescriptions *cognitives* (« expliquer ce qu'il est bon de faire ») pour prendre en compte les prescriptions « techniques » selon les termes de J. Girin (2001)<sup>3</sup>. Ces prescriptions sont d'autant plus importantes qu'elles viennent outiller des *opérations de cadrage* réalisées par chaque individu pour entreprendre « l'action qui convient » (Thévenot, 1990). En effet, nous pensons que ces prescriptions influencent l'action, au même titre que les expériences sociales des individus. A l'instar de P. Tripier (2007) qui nous explique ses concepts de

---

<sup>1</sup> DENIS J., « La prescription ordinaire : énonciation et circulation des règles au travail », *Ile congrès de l'AFS (Bordeaux)*, 2006.

<sup>2</sup> Ces moments ont été aussi bien des « briefs minutes » réalisés quotidiennement par les managers locaux avec les guichetiers avant leur prise de poste, que des réunions mensuelles « Espace Temps Communication » réalisées par les Directeurs d'établissement avec l'ensemble du personnel du bureau, ou des « Staff Meeting » réunissant la Direction marketing du Réseau réfléchissant à une meilleure « mise en marché » de l'offre de service du bureau de poste.

<sup>3</sup> GIRIN J., « La théorie des organisations et la question du langage », in (Borzeix A., et Frankel B.) *Langage et Travail. Communication, Cognition, Action*, CNRS Editions, 2001.

« grammaires d'action »<sup>1</sup> et de « grammaires d'interprétation », nous pensons que les conduites des actions sont alimentées, d'une part par les « savoirs établis, rationnels, scientifiques, enseignables » et d'autre part par « l'accumulation d'expériences individuelles, sensibles et singulières ». Et « pour être transmissibles, ces actions doivent être mises sous la forme de grammaires qui mettent en ordre ce stock d'expériences ». Il y a donc une « grammaire d'action » qui correspond à l'interprétation d'une situation et qui oriente la façon dont il convient d'agir, c'est-à-dire donne des règles de conduite, des voies à suivre.

Enfin en mobilisant les travaux d'E. Goffman (1991) sur *Les cadres de l'expérience* de la vie quotidienne, nous avons essayé de comprendre les différents *cadrages* opérés le long de la ligne hiérarchique œuvrant dans le processus du service rendu en bureau de poste. Nous appelons *cadrage* la manière qu'ont les acteurs d'identifier ce qui se passe, de définir la situation, pour pouvoir nommer et identifier une situation et y répondre de façon appropriée. Pour cela ils ont recours à un répertoire de connaissances distribuées et constituées de normes et d'expériences antérieures. Ce concept nous amène à interroger les différents éléments dans le processus du service rendu : la subjectivité individuelle des postiers, les interactions au travail, les prescriptions formelles, mais aussi l'outillage mis à disposition par l'organisation et la façon dont il est utilisé.

En confrontant les pratiques spatio-temporelles des utilisateurs de services aux différentes *sociologies spontanées* des postiers, nous avons voulu montrer comment, à travers une analyse multidimensionnelle de la réalité sociale, le sociologue peut éclairer les réflexions stratégiques et opérationnelles d'une entreprise au service d'une « société d'individus »<sup>2</sup>.

Finalement, nous souhaitons discuter la place et le rôle des utilisateurs dans la constitution d'une entreprise de service. Plus largement, nous voulons nourrir les réflexions sur le poids de l'individu dans la construction de la société. Et pour cela nous rejoignons la façon dont N. Elias (1993) conçoit le travail scientifique en sociologie : « découvrir comment et pourquoi

---

<sup>1</sup> TRIPIER P. « Grammaires d'action, retours d'expérience et arts de résoudre des problèmes », *intervention aux journées « Arts de la guerre et interprétation de la vie civile »*, janvier 2007.

<sup>2</sup> Nous avons eu l'occasion d'explicitier notre posture de recherche dans un article publié dans la Revue *Sociologies Pratiques*.  
DELAHAYE H., « Sociologue en entreprise : réflexions sur la complémentarité des savoirs », PUF, *Sociologies Pratiques* n°16, 2008/1, pp.55-62.

## Introduction

des phénomènes observés se rattachent les uns aux autres »<sup>1</sup> et donc comprendre les relations entre les hommes et plus précisément « trouver les moyens de comprendre les configurations mouvantes que les hommes tissent entre eux ». En effet, nous partons du postulat, énoncé par N. Elias dans son ouvrage *La société des individus* (1991), que les individus forment une société et que toute société est un ensemble d'individus interdépendants. Nous considérons donc notre objet de recherche comme une « configuration ». Pour N. Elias (1981), « ce qu'il faut entendre par configuration, c'est la figure globale toujours changeante que forment les joueurs ; elle inclut non seulement leur intellect, mais toute leur personne, les actions et les réactions réciproques »<sup>2</sup>. Nous devons donc interroger les acteurs, leurs interactions tout autant que le cadre qui les entoure. Et dans la *configuration Entreprise de service*, nous attachons une importance particulière à l'interrogation des postiers, des utilisateurs, mais aussi des (inter)relations qui les lient autour des bureaux de poste.

## Cheminement de la réflexion

Nous interrogeons donc la *sphère sociale des services* dans toute sa complexité et ses acteurs : de sa conception à sa consommation en passant par sa production. Il nous est donc apparu pertinent d'organiser notre réflexion en deux parties : l'une questionne les logiques de consommation de service, sous le prisme des modes d'organisation du quotidien (Partie 1) ; l'autre interroge les logiques d'élaboration de service, sous le prisme des modalités de cadrage des situations organisationnelles (Partie 2). Dans les deux parties, nous tâcherons de comprendre quelles sont les contraintes et les ressources individuelles qui orientent les actions sociales de consommation et de production de service.

Nous avons choisi d'exposer nos résultats antichronologiquement. Dans les faits, nous avons commencé par interroger l'organisation postale et ses acteurs. Rapidement, nous nous sommes rendu compte du décalage entre l'image perçue de La Poste et celle que les postiers pensaient renvoyer : ni aussi mauvaise que le pensent certains dirigeants, ni aussi bonne que le pensent certains guichetiers. Dans ce cas, qu'en est-il de La Poste et du passage en bureau de poste dans la réalité sociale du quotidien ?

---

<sup>1</sup> ELIAS N., *Engagement et distanciation*, Agora, 1993.

<sup>2</sup> Dans son ouvrage *Qu'est-ce que la sociologie ?* (1981), N. Elias utilise la métaphore des joueurs de cartes assis autour d'une table et dont les actes sont interdépendants (p. 157)



C'est ce que nous montrons dans la première partie. Celle-ci est consacrée à l'analyse des activités sociales de consommation des Français évoluant dans un contexte urbain. Tout d'abord, nous contextualiserons la société urbaine contemporaine dont nous parlons. Si nous parlons *d'évolutions*, il faut expliquer comment les changements intervenus ont poussé à la flexibilité générale de la société et comment en rendre compte (chapitre 1). Puis nous expliquerons le cadre conceptuel de notre analyse spatio-temporelle des modes de vie, ainsi que l'originalité de notre méthodologie d'enquête (chapitre 2). Enfin, une analyse empirique des modalités d'usage de services en bureau de poste mettra à jour la complexité des agencements organisationnels du quotidien (chapitre 3). A l'aide de cinq idéaux-type, nous expliciterons les différentes modalités d'organisation des activités sociales quotidiennes et la place des services de proximité dans ces conduites du quotidien.

Après avoir exposé notre propre représentation sociologique des utilisateurs de services en bureau de poste, la deuxième partie expose les représentations postales de ces mêmes individus et de leurs demandes. Ces représentations sont ancrées dans un contexte organisationnel qui fournit à la fois des ressources et occasionne des contraintes explicatives sur les modalités de conception, production et management du service rendu en bureau de poste. Tout d'abord nous ferons une présentation diachronique des modalités de prise en compte de l'interlocuteur des bureaux à travers une relecture sociologique de documents d'archives historiques (chapitre 4). Puis en nous appuyant sur nos observations et entretiens individuels à La Poste (2005 à 2007), nous montrerons comment notre cadre d'analyse permet d'appréhender la complexité de la production de service (chapitre 5). Le concept de *cadrage* nous a semblé le plus approprié pour expliquer les causes, effets et conséquences des différentes interactions (avec le client, la hiérarchie, les collègues...) sur les services rendus en bureau de poste.

Après avoir exposé les modalités de conduites du quotidien des Français et expliqué les représentations postales qui sont faites des clients, nous pourrions montrer les convergences et les divergences entre les pratiques globales de service de proximité et les façons d'y répondre.



**Première partie :**  
**Des modes de vie aux *conduites du***  
***quotidien* - une analyse sociologique de**  
**l'action sociale de consommation**

*Quand la consommation de service est  
orientée par autrui : les ressources et contraintes  
des situations sociales de services.*



Dans cette partie, nous exposerons le cadre théorique, ainsi que les outils d'analyse méthodologiques, avec lesquels nous explicitons l'évolution des *modes de vie* des Français.

Dans un premier temps (chapitre 1), nous soulignerons tout l'intérêt de poser un *portrait* de la société française et des *tendances* d'évolution dans lesquelles elle s'inscrit (I). Cependant, cette représentation à visée objective est essentiellement quantitative<sup>1</sup>. Elle présente des limites qu'une approche *processuelle* nous permet de dépasser (II). Pour finir, nous verrons comment cette analyse structurelle des modes de vie s'inscrit dans les différentes explications sociologiques des comportements sociaux (III).

Dans un deuxième temps (chapitre 2), nous préciserons le cadre théorique dans lequel nous souhaitons rendre compte des modes de vie contemporains. Même si les structures sociales sont encore très prégnantes dans les comportements et les valeurs des individus, nous souhaitons mettre en évidence les *capacités d'action* individuelles, trop souvent écartées par la sociologie classique. Cette volonté nous conduit à mobiliser un concept cher à M. Weber, celui de « conduite de la vie quotidienne » (« *Lebensführung* ») qui nous permettra de montrer l'importance du temps dans les sociétés contemporaines.

Enfin (chapitre 3), nous illustrerons ces différentes *conduites du quotidien* à travers les résultats de notre recherche sur l'utilisation des services de proximité qui nous a permis de dégager une typologie de pratiques sociales. Celle-ci mettra en évidence les différentes façons qu'ont les individus de s'accaparer ou non ces services, les marges de manœuvre à leur disposition et la façon dont ils les utilisent. Si certains éléments structurent le quotidien des Français, comment agissent-ils sur leurs pratiques et situations sociales ?

D'une façon générale, nous essaierons de montrer les apports de notre enquête qualitative dans l'étude des modes de vie en sciences humaines, mais aussi l'intérêt qu'elle revêt pour la compréhension de ses clients par La Poste.

---

<sup>1</sup> Ce sont des études qui s'appuient sur des données chiffrées, telles que les enquêtes budgets-temps et d'autres enquêtes de l'Insee.



## Chapitre 1 : Des changements sociaux qui éclairent les processus d'évolution des modes de vie

---

*De quelle société parlons-nous ? Qui sont ceux qui produisent et consomment les services ? Quelles tendances générales nous alertent sur les points sensibles à observer ?*

*Dans ce chapitre nous souhaitons faire un état des lieux des changements sociaux analysés de manière quantitative et structurelle. Ces explications nous permettent de mieux comprendre les processus sociaux au travers desquels la société française se modernise et qui sont au cœur des évolutions des manières de vivre, penser et se comporter des individus. Ce balayage, non exhaustif, nous permettra de comprendre l'évolution générale de la société et donc d'appréhender les contextes d'actions sociales.*

*En effet, parler d'évolution en sociologie, sous-entends que nous observons des changements sociaux dans l'espace et dans le temps. Nous cherchons à comprendre des transformations à l'œuvre dans la société. Ces transformations peuvent s'exprimer avec des grands indicateurs macro sociaux (tels que l'âge, l'emploi, la composition de la famille) donnant lieu à une modification de la représentation de la société et de son système de valeurs. Un portrait de cette société devrait nous permettre de poser les bonnes questions (I).*

*Ces données générales exposent les grandes tendances et explicitent le contexte. Mais pour répondre aux questions établies, il est préférable d'envisager la société dans une approche plus dynamique et transversale qui traduit mieux l'évolution des liens et des rapports sociaux. Cette approche sous-tend que les individus « hypermodernes » s'adaptent (ou pas) continuellement aux imprévus (II). Mais tous les individus sont-ils voués à ne plus faire référence à des schèmes d'action intériorisés et routiniers ?*

*Au final, comment rendre compte d'une réalité sociale complexe ? Nous brosserons les différentes approches utilisées jusqu'à maintenant en sciences sociales et qui ont inspiré nos travaux (III). Nous nous interrogerons sur les voies et moyens d'intégrer ces apports à notre recherche.*

## **I. Une analyse structurelle et objective des changements sociaux**

Pendant longtemps les sociologues ont analysé la société comme le résultat de superstructures (Etat, classes sociales, institutions, économie, culture) organisant la structure sociale. L'enjeu pour eux était de trouver la cause du changement social. Si K. Marx donne le primat du changement à l'infrastructure économique et à la lutte des classes, M. Weber tempère l'existence d'une cause unique au changement social. Il propose aux chercheurs de dégager les « structures d'interaction » entre les causes multiples expliquant un phénomène. Ainsi, « l'éthique protestante a pu constituer une condition permettant l'essor du capitalisme, mais (*n'en est*) pas pour autant une cause du capitalisme »<sup>1</sup>. Le groupe « Louis Dirn »<sup>2</sup> animé notamment par H. Mendras, s'inscrit dans ces théories du changement social : tout en affichant la volonté de prendre en compte des acteurs dans le changement, il fait apparaître des « déterminismes locaux présents dans la société, mais en rejetant tout déterminisme absolu »<sup>3</sup>. C'est donc à partir de leurs analyses empiriques, qui ont pour but de dégager des facteurs causants d'évolution, que nous dresserons un portrait de la société française d'aujourd'hui. Nous mobiliserons également des études bâties sur des faits, des chiffres et des comparaisons dans le temps afin de fournir un ensemble organisé d'éléments objectifs des évolutions de la société française.

Dans son dernier ouvrage, H. Mendras (2002)<sup>4</sup> traduit les changements à l'œuvre dans la société d'aujourd'hui à travers le bouleversement des structures sociales (A), des rapports sociaux (B) et des mentalités (C). Nous allons donc présenter ce diagnostic d'ensemble de la société française en utilisant les éléments historiques et sociologiques apportés par l'auteur. Lui-même s'appuie sur trente ans de travaux du groupe de Louis Dirn qui, déjà en 1990, présentaient soixante tendances retraçant les évolutions entre 1965 et 1985.<sup>5</sup> Actualisant leurs

---

<sup>1</sup> ROGEL T., « La matrice de Louis Dirn : une approche du changement social à *moyenne portée* », *DEES 110*, décembre 1997.

<sup>2</sup> « Louis Dirn » est l'anagramme de lundi soir, le moment de la semaine où Henri Mendras et d'autres sociologues (chercheurs universitaires, mais aussi syndicalistes, statisticiens...) ont pris l'habitude de se réunir. A partir de 1984, dans le cadre de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) ils analysaient les effets de la conjoncture économique sur les tendances de la société française. Composée à l'origine de Denis Stoclet, Michel Forsé, Yannick Lemel et Laurence Dubois Fresney, l'équipe a bénéficié depuis de la collaboration d'autres chercheurs, dont Louis Chauvel, Michel Lallement, Maxime Parodi...

<sup>3</sup> ROGER T., *op. cit.*

<sup>4</sup> MENDRAS Henri, *La France que je vois*, éditions Autrement, 2002.

<sup>5</sup> LOUIS DIRN, *La société française en tendance*, PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 1990



travaux à travers une chronique trimestrielle dans la *Revue de l'OFCE*, ils mettent en avant des tendances sociales objectivement observables.

Cependant, nous expliquerons comment nous nous détachons de cette représentation un peu trop *figurée* des Français. Notamment en soulignant l'importance du phénomène de flexibilisation peu évoqué dans les travaux macrosociologiques (D).

### **A. Le bouleversement des structures sociales**

L'ensemble des structures dans lequel l'individu doit constituer son quotidien relève de plusieurs domaines qui ont tous connu, ces cinquante dernières années, des changements notables et empiriquement incontestables. Les indicateurs démographiques, géographiques et économiques nous donnent de nombreux éléments sur l'évolution des agencements de la société depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

#### ***L'émancipation du troisième âge et de la jeunesse***

L'accroissement spectaculaire de la population française dans la deuxième moitié du vingtième siècle se traduit par le passage de quarante à soixante millions de Français depuis 1945. Cette augmentation est principalement due au phénomène du baby-boom. Il fait exploser la population entre 1945 et 1975. Par ailleurs la stabilisation des naissances conjuguée à l'augmentation de l'espérance de vie, fait apparaître une surreprésentation d'une partie de la population, appelée dorénavant le *troisième âge*. Déjà en 1984, Louis Dirn annonçait « le troisième âge animera la société française »<sup>1</sup>. Et si aujourd'hui un Français sur six a moins de soixante ans<sup>2</sup>, à partir de 2015 il y aura plus de personnes de soixante ans que de personnes de moins de vingt ans. Ainsi, les démographes témoignent d'un vieillissement de la population soulevant de nombreuses questions, notamment autour de leur santé, mais surtout de leurs revenus et de leurs consommations. En effet, les individus vivent plus longtemps et dans de meilleures conditions physiques. La catégorie du *troisième âge* dispose

---

<sup>1</sup> LOUIS DIRN., « Le troisième âge animera la société française », *Revue de l'OFCE*, n° 8, 1984.

<sup>2</sup> Selon les derniers chiffres publiés par l'INED, au 1<sup>er</sup> janvier 2008, 10 212 150 Français sur 61 875 822 avaient plus de 65 ans. (Évaluation provisoire sur les résultats des recensements de 2004 et 2005).

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

de plus de revenus et de plus de temps, qu'elle met au profit de la famille, affirmant la place importante de la parentèle dans le mode de vie des individus.<sup>1</sup>

Parallèlement au vieillissement de la population émerge une autre catégorie sociale : *la jeunesse*. Pour H. Mendras, la génération des jeunes soixante-huitards a « inventé la jeunesse comme catégorie d'âge ». En rupture avec les générations précédentes, les jeunes du baby-boom ne sont plus dans l'obligation d'aller travailler aux champs ou à l'usine dès l'âge de quatorze ans. L'allongement de la durée de scolarité se répercute sur l'abaissement de l'âge de l'entrée dans la vie active et conjugale. Il se dégage ainsi une période moratoire de la vie, remplie d'expériences et d'apprentissages. L'allongement de la période intermédiaire entre l'adolescence et l'entrée dans la vie adulte fait émerger une nouvelle position sociale caractérisée par des comportements et un système de valeurs spécifique mettant en avant la volonté d'autonomisation de l'individu.

Pour H. Mendras, dorénavant, ce sont ces catégories d'âge (jeunesse, troisième âge...) qui structurent et créent des modes de vie contrastés. Cependant, d'autres éléments interviennent pour différencier les modes de vie. Une nouvelle géographie française laisse notamment une place grandissante à l'urbain dans la structuration des territoires. Pour de nombreux intellectuels, elle est à l'origine d'une nouvelle structuration des modes de vie.

### *L'urbanisation des territoires*

Après la Seconde Guerre mondiale, l'industrie s'est reconstruite et développée accompagnant le passage d'une société rurale à une société urbaine. La poursuite de ce phénomène s'explique par le développement du secteur tertiaire qui a fait des centres urbains la source principale d'emplois salariés. Ce mouvement se manifeste par la migration de la population rurale vers les villes, mais aussi par l'étalement du centre-ville historique vers sa périphérie. F. Ascher (1995) parle même de « métapoles » pour montrer à quel point l'urbanisation croissante crée de nouvelles formes de territoires, entraînant une fragilisation des frontières sociales :

---

<sup>1</sup> Selon C. Bonvalet, démographe à l'INED, le réseau de parenté s'étend avec l'allongement de l'espérance de vie. Par ailleurs, les enfants résident souvent à proximité de leur parent et les relations d'échanges et de services entre enfants et parents sont fréquentes (in BONVALET C., « La famille et ses territoires », *Informations Sociales* n° 104, 2002, pp. 80-89).

« Une métapole est l'ensemble des espaces dont tout ou partie des habitants, des activités économiques ou des territoires sont intégrés dans le fonctionnement quotidien (ordinaire) d'une métropole. Une métapole constitue généralement un seul bassin d'emploi, d'habitats et d'activités. Les espaces qui composent une métapole sont profondément hétérogènes et pas nécessairement contigus. Une métapole comprend au moins quelques centaines de milliers d'habitants ».<sup>1</sup>

Cela mène à l'atténuation de l'opposition ville/campagne. Dans les analyses des tendances de la société française entre 1975 et 1995, Louis Dirn y voit même l'avènement de frontières invisibles.

« Les campagnards vont travailler et s'approvisionner en ville, et les Urbains s'échappent de leur ville dès qu'ils peuvent »<sup>2</sup>.

Dans le même temps à lieu un essor de la mobilité quotidienne des personnes. En effet, le phénomène d'urbanisation entraîne de nouvelles localisations des personnes, des activités et de zones résidentielles. Une étude réalisée par l'association « Futuribles International » (2003) met en évidence des tendances fortes arguant l'accroissement et la complexification de la mobilité<sup>3</sup> : à commencer par le rôle primordial de l'automobile dans l'accroissement des mobilités. En effet, l'accroissement du taux d'équipement en automobile, ainsi que l'augmentation de la proportion de l'utilisation de la voiture dans les déplacements quotidiens sont la preuve de l'influence de la voiture dans l'évolution des mobilités. Ainsi, « la part modale de la voiture dans les déplacements quotidiens... passe de 49 % en 1982 à 64 % en 1994, au détriment de la marche et des deux roues »<sup>4</sup>. Les résultats de l'étude expliquent, par ailleurs, comment l'étalement urbain rallonge les distances parcourues sans forcément empiéter sur le « budget-temps » des ménages. En effet, les améliorations technologiques ont décuplé les vitesses de circulation accompagnant par là même « une portée spatiale accrue des déplacements de la vie quotidienne ».<sup>5</sup> Enfin, l'étude relève le caractère de plus en plus varié

---

<sup>1</sup> ASCHER F., *Métapolis ou l'avenir des villes*. Editions Odile Jacob. 1995

<sup>2</sup> LOUIS DIRN, « Les tendances de la société française : 1975 – 1995 », *Revue de l'OFCE* n° 64, janvier 1998, p. 207.

<sup>3</sup> De JOUVENEL H. LAMBLIN V. THEYS J., « Radioscopie de la France en mutation, 1950-2030. L'évolution socio-économique, les modes de vie, les territoires, les villes, la mobilité et l'environnement en 40 dimensions », *Futuribles International*, 2003.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p.1.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p.3.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

de la mobilité. Les motivations et les heures de déplacements se diversifient, multipliant les possibilités de choix qui s'offrent à l'individu.

Ainsi, l'urbanisation et le développement de la mobilité sont fortement liés. Mais l'accroissement de la mobilité peut également être mis en lien avec les évolutions que connaît le monde du travail.

### *Les transformations du travail : de nouvelles formes d'emploi*

Outre l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail et l'augmentation importante du taux de chômage depuis 1975, il existe des évolutions en termes de formes d'emploi.

En effet, depuis les Trente Glorieuses (1945 – 1975), les formes d'emploi se sont fortement modifiées, laissant la place à une tertiarisation des activités. Aujourd'hui, près de 70 % des salariés travaillent dans le secteur tertiaire. Ainsi, la dernière enquête annuelle menée par l'Insee révèle qu'en 2006, les activités de services ont rassemblé 838 400 entreprises et qu'elles ont employé 4,8 millions de personnes.<sup>1</sup>

« Alors qu'en 1978, le quart de l'emploi était industriel, seulement 14 % des emplois sont désormais comptabilisés dans les branches de l'industrie. Cette transformation du tissu productif et des emplois en France s'est faite au profit des services de santé, d'éducation ou d'action sociale, mais aussi des services fournis par des entreprises à d'autres entreprises »<sup>2</sup>.

Mais cette tertiarisation s'accompagne d'une forte diversification des formes dites *atypiques* d'emploi (à temps partiel, à horaires décalés et/ou à temps limité). Par exemple, de 1992 à 2002, le travail du dimanche et de nuit a progressé dans le tertiaire. Désormais dans ce secteur, plus d'une personne sur deux travaille le samedi (occasionnellement ou régulièrement), près d'une sur trois le dimanche et une sur sept la nuit. Les emplois du temps professionnels sont donc soumis à un temps du travail de plus en plus modulable et flexible.

Le contrat à durée indéterminée et à temps plein constituait la norme dans la mesure où il se livrait à la majorité de la population active occupée avant 1975. Mais depuis le milieu des

---

<sup>1</sup> L'enquête sur les services de l'Insee porte sur les services marchands, soit les activités immobilières et les services aux particuliers ainsi que les services aux entreprises.

<sup>2</sup> NIEL X., OKHAM M. « les ressorts de l'économie des services : dynamique propre et externalisation », *Insee Première* n° 1163, novembre 2007.

années quatre-vingt, toute une gamme de situations intermédiaires s'est développée. Qu'il s'agisse d'emplois temporaires (CDD, intérim...) ou à temps partiel, ces emplois entraînent l'accroissement d'une flexibilité plus ou moins bien vécue par les salariés. Pour prendre en compte les aléas et les fluctuations de l'activité productive, les horaires se sont diversifiés, laissant la place à une plus grande individualisation de la gestion des salariés.

Cette diversification des formes d'emploi accompagne l'arrivée des femmes sur le marché du travail, affectant particulièrement le monde du travail<sup>1</sup>. Ce sont elles qui occupent la majorité des emplois tertiaires, mais également des emplois précaires. Cette féminisation de l'emploi a eu d'autres impacts plus généraux. Elle touche également les structures familiales.

### ***L'émancipation des femmes et le bouleversement de la famille***

Le mouvement de libération de la femme donne lieu à une autre grande mutation qui alerte la communauté scientifique. Elle touche les transformations de la famille, entraînant l'apparition de nouveaux agencements familiaux.

Le rapport public d'I. Théry (1998), annonce à une baisse de la nuptialité ainsi que l'augmentation du nombre des familles monoparentales et/ou recomposées<sup>2</sup>. De 1975 à 1990, le nombre de mariages a fortement baissé (30 %) et celui des divorces a doublé (quarante-deux divorces pour cent mariages contre seulement douze pour cent en 1970). La famille au sens classique c'est-à-dire un couple marié avec ses enfants n'est plus la norme. Globalement les Français se marient moins souvent, plus tard et de façon moins définitive. Ainsi, de nouvelles formes de vie familiale voient le jour. L'union libre devient un principe de mode de vie. Le rapport souligne que « l'union libre devient une forme de vie commune parfaitement balisée, qui ne concerne plus seulement une population marginale ou jeune, mais qui est au contraire particulièrement répandue chez les hommes et les femmes qui ont déjà fait l'expérience d'une rupture d'union ». Le nombre de mères célibataires a fortement augmenté : un million huit-cent-mille familles dites « monoparentales » rassemblent 13 % des enfants.

---

<sup>1</sup> Entre le recensement de la population française de 1968 et celui de 1975, les femmes actives sont passées de 7 126 000 à 8 132 000.

<sup>2</sup> THERY I., *Couple, filiation et parenté aujourd'hui* (rapport commandé par le Ministère de la Justice et le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité), La Documentation française — Odile Jacob, 1998.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

En même temps, que la structure familiale se recompose, la place et l'influence de la femme dans la société augmentent. L'évolution de la condition féminine (augmentation du niveau d'instruction, arrivée massive sur le marché du travail...) a transformé les rapports de genre dans la société et dans le couple. Comme le souligne la démographe, C. Bonvallet, l'une des grandes sources de changements réside dans l'évolution du statut de la femme dans la société. Elle précise qu'en accédant au marché du travail les femmes se sont affranchies des contraintes les plus pesantes et attachées à leur rôle d'épouse et de mère. Elles gagnent en autonomie et en indépendance, conquièrent une certaine forme d'égalité<sup>1</sup>

Malgré tout, une différence nette persiste entre les sexes dans le partage du travail domestique : les hommes fournissent moitié moins de temps que les femmes pour ces tâches, et le temps domestique reste moins important pour les hommes que pour les femmes. Soulignons tout de même que certaines études montrent une convergence des modes de vie et des systèmes de valeurs masculins et féminins. Ainsi, dès 1990, le sociologue américain J. Gershuny fait déjà apparaître cette tendance lorsqu'il affirme que les femmes augmentent la part de leur temps consacrée au travail rémunéré aux dépens du travail non rémunéré, tandis que les hommes travaillent moins contre de l'argent et plus de façon non rémunérée.

« The women come to do absolutely more paid, and absolutely less unpaid work. The men do generally less paid and increase their unpaid. So the trends, for the sexes, are clearly convergent. »<sup>2</sup>

La convergence serait donc en route même si le partage du temps et des tâches domestiques entre les hommes et les femmes reste inégal au sein des couples biactifs en 2001.<sup>3</sup>

### **B. L'évolution des rapports sociaux**

En sociologie, le changement social se lit souvent dans l'analyse des rapports sociaux. Par exemple, K. Marx a établi un modèle d'analyse de la société industrielle sous l'angle de la lutte des classes. Mais il semblerait que ce schéma, opposant deux classes sociales, ait bien

---

<sup>1</sup> BONVALLET C., « La famille et ses territoires », *Informations Sociales* n° 104, 2002, pp. 80-89

<sup>2</sup> « Les femmes ont tendance à faire plus de travail rémunéré et moins de travail non rémunéré. Les hommes font généralement moins de travail rémunéré, mais augmentent leur travail non rémunéré. Ainsi, les tendances, pour les deux sexes, sont clairement convergentes » (traduit par moi) GERSHUNY J., *Changing Times : Work and Leisure in Postindustrial Society*, Oxford, UK, 2000, p. 6.

<sup>3</sup> BARRERE MAURISSON M.A. (dir.), « Partage des temps et des tâches dans les ménages », *Cahier Travail et Emploi*, La Documentation française, 2001.

évolué. La société se lisait à travers ces groupes - d'un côté le prolétariat de l'autre la bourgeoisie - ayant chacun une « civilisation » et où peu d'individus passent d'un groupe à l'autre. La lecture d'une société duale semble fortement remise en cause. Qu'en est-il des groupes sociaux dans notre société post-industrielle ? Une structure sociale ancienne, massive et traditionnelle faite de deux grands groupes sociaux, laisserait-elle la place à une structure de « réseaux sociaux » ?

### *Un brouillage des classes sociales*

Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, G. Simmel conteste le schéma d'analyse marxiste en pointant du doigt l'augmentation et l'hétérogénéité de la classe moyenne qui transforment la situation d'une lutte dualiste, en « jeu à trois ». En effet, pour lui, le système social comporte trois éléments qui poussent à la construction d'organisations sociales sur la base de coalition<sup>1</sup>. Plus tard, H. Mendras (1988), s'inspirant explicitement des travaux de G. Simmel, développe la thèse du primat des classes moyennes<sup>2</sup>. Dans une société conçue comme une triade (classes dirigeante, moyenne, populaire), le groupe *moyen* influencerait les deux autres, conduisant à une *moyennisation* de la société dans laquelle les classes sociales seraient diluées au sein de « constellations » formant une « toupie », supposant la fin des structures stables que représentent les classes sociales. En effet, H. Mendras propose une représentation de la société en forme de toupie. Celle-ci illustre une société organisée autour de deux « constellations » : la constellation centrale composée de cadres, d'ingénieurs et d'enseignants et la constellation populaire rassemblant ouvriers et employés. Ces deux constellations concentrent les trois quarts de la population autour de laquelle gravitent trois petites « galaxies » : les indépendants (15 %), les pauvres (7 %) et l'élite (3 %).

Dans son dernier ouvrage, *La France que je vois*, H. Mendras (2002) revient sur cette inadéquation de la représentation de la société comme une « pyramide stable » où chacun aurait sa place<sup>3</sup>. Cette pyramide représente une société où les gens au sommet sont l'élite. Puis en descendant, les indicateurs de richesse, de pouvoir, de prestige et de savoir baissent. Pour lui ce schéma ne correspond pas à l'évolution de notre société :

---

<sup>1</sup> FORSE M., « Les réseaux sociaux chez Simmel : les fondements d'un modèle individualiste et structural », in L. Deroche Gurcel et P. Watier (dir.), *La Sociologie de Georg Simmel*, PUF, 2002.

<sup>2</sup> MENDRAS H., *La seconde Révolution française 1965 - 1983*, Gallimard, 1988.

<sup>3</sup> MENDRAS H., *La France que je vois*, Aube, 2002.

« Sa stabilité ne rend pas compte du changement rapide des techniques, des professions et des mœurs ».

De la même façon, les catégories socioprofessionnelles ont été inventées par l'Insee à une époque où la profession était un bon indicateur du niveau de revenu et du niveau d'instruction. Aujourd'hui, elles ne seraient plus de bons révélateurs de modes de vie. Pour H. Mendras, le métier ne définit plus un mode de vie. Celui-ci « devient de plus en plus une construction stratégique des individus ». Il découle de ces observations une image « cosmographique » de la société dans la mesure où il confirme sa vision de la société comme une forme de toupie. Pour H. Mendras, il n'y a plus de classe, ni de stratification. D'autant plus qu'il constate une baisse de la conscience de classe, élément essentiel dans la définition de la classe sociale.

L. Chauvel (2006) tempère la vision d'une société « sans classe ». Même s'il confirme la dynamique de moyennisation de la société, il privilégie une analyse générationnelle des classes moyennes, et constate un retour réel des classes sociales<sup>1</sup>. Pour lui, les inégalités entre générations s'amplifient et contribuent à distinguer des groupes sociaux. La toupie de H. Mendras serait en train de se déformer vers le bas. Elle prendrait plutôt aujourd'hui l'apparence d'une poire ou d'un sablier. En effet, même avec un niveau de diplôme plus élevé que ses parents, il n'est pas rare aujourd'hui de subir un déclassement dans la hiérarchie sociale. L'ancienne classe moyenne a tendance à être écartelée entre une fraction qui rejoint l'élite dirigeante — avec la progression du nombre de cadres et professions intellectuelles supérieures — et un nombre également croissant d'individus en situation précaire — à la limite de la pauvreté. Les premiers seraient les enfants de ceux qui se sont constitué un patrimoine significatif qui leur permet d'améliorer leur situation. Les seconds se démarqueraient de l'ascension de leurs parents et se rapprocheraient des classes populaires. Il conclut sur un possible retour à une « dualisation » de la société française.

Quoi qu'il en soit, nous retenons que les rapports sociaux dans le travail ne seraient plus un bon indicateur de clivages sociaux. Pour L. Chauvel les inégalités liées à l'âge seraient moteurs d'opposition. Pour d'autres, ce qui oppose les personnes peut relever du niveau de patrimoine (être propriétaire ou non d'une maison, de stock option...) ou d'un parcours de vie

---

<sup>1</sup> CHAUVEL L., *Les classes moyennes à la dérive*, Seuil, coll. « La République des idées », 2006.



différent (avoir divorcé, avoir connu une précarité professionnelle...)¹. Ainsi, les lignes de fracture sont difficilement identifiables, ce qui conduit à une lecture beaucoup plus individualisante de la société. Dans cette société marquée par l'incertitude, chacun construit ses propres réseaux sociaux.

### ***Vers une société de réseaux ?***

Toujours dans son dernier ouvrage, H. Mendras insiste sur la multiplication des réseaux sociaux qui viendraient déconstruire la vision d'une société « stable », dirigée par un Etat fort qui contrôle de grandes institutions (famille, école, entreprises) dont les frontières sont bien définies. Parlant de « désinstitutionnalisation » de la société, il montre que l'Etat a perdu toute emprise sur la société, laissant la place à la prolifération d'associations locales, entraînant l'augmentation d'une autre sociabilité. Ce phénomène traduit, selon lui, l'apparition de nouveaux liens sociaux. La société traditionnellement hiérarchisée et verticale devient horizontale, dans le sens où les citoyens appartiennent davantage à des réseaux dont ils choisissent d'intégrer les règles. En effet, pour lui, le recul des grandes institutions a produit des effets, mis en lumière par M. Forsé (2001) lors d'une analyse de la matrice de Louis Dirn². Le repli des grandes institutions entraîne « mécaniquement » la fin d'un modèle dominant imposé par le système de valeurs unique diffusé par l'Etat-Nation. Aujourd'hui, chacun constitue son propre système, et ne pouvant le faire seul, s'engage dans des réseaux et « communautés » locales. S'inspirant des études sociologiques américaines sur le « capital social »³, M. Forsé (2001) a fait une recherche sur tous les indicateurs disponibles pour montrer que les vingt-cinq dernières années avaient été marquées par l'accroissement du capital social en France⁴. Réfutant la thèse du déclin de la sociabilité, il avance le fait que l'augmentation du niveau de vie et la diminution du temps de travail ont favorisé l'étendue et l'intensité de la sociabilité.

---

¹ Dans leur ouvrage *Le nouvel âge des inégalités*, J.P. Fitoussi et P. Rosanvallon, considèrent que les catégories de classes sociales n'ont plus le pouvoir explicatif qu'elles avaient auparavant et qu'elles ne constituent plus, pour les individus, des clefs de lecture de leur situation (Paris, Le Seuil, 1996).

² FORSE M., *L'analyse structurelle du changement social, Le modèle de Louis Dirn*, PUF, 1991.

³ « Par capital social, il faut entendre les réseaux de relations sociales dont un individu s'entoure et qui lui fournissent des ressources d'aides et d'informations et de soutien identitaire : parentèle, voisinage, amitiés, relations professionnelles, militances religieuses... » (in MENDRAS H., *op.cit.* p. 81)

⁴ FORSE M., « Rôle spécifique et croissance du capital social », in *Revue de l'OFCE*, n°76, janvier 2001.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Ainsi, la vie sociale d'un individu devient une multiplicité de flux qui se croisent et qui forment des nœuds interconnectés. Le social est donc composé d'individus multi-appartenant. Un phénomène que G. Simmel observait déjà au début du XXe siècle :

« Un individu peut appartenir en même temps à deux milieux qui ont des intérêts opposés (...). Il sera au point de contact de deux groupes, qui d'ordinaire sont opposés l'un à l'autre. (...) »<sup>1</sup>

L'individu assure lui-même la gestion de ses liens sociaux, en se déplaçant d'un cercle à un autre, grâce aux connexions qu'il fabrique entre les systèmes de valeurs différents. Et dans cette société constituée de réseaux, la représentation d'un monde social divisé en groupes hiérarchiques, en classes sociales, devient obsolète. Elle laisse la place à celle d'une « société éclatée » (de Coninck, 1995) et composée d'assemblages de destins individuels, créant ainsi de nouvelles formes de hiérarchie sociale où celui qui domine est davantage celui qui sait utiliser les opportunités et les imprévus de l'environnement et celui qui sait se mouvoir entre chaque cercle. Pour certains cette nouvelle situation sociétale peut mener à d'importantes montées d'inégalités. Ainsi, R. Castel (1995) livre un saisissant portrait d'une société creusée par de nouvelles inégalités sociales résultantes d'une remise en cause du rapport social dominant dans lequel la régulation par l'Etat social primait.<sup>2</sup>

### **C. L'évolution des mœurs et des valeurs**

Nous venons de voir que les institutions prenaient des formes de moins en moins contraignantes pour l'individu. Pourtant, chaque individu, en naissant, dispose de mœurs fixées par ces institutions, qui lui indiquent des règles de conduite établies selon un système de valeurs. S'agissant des valeurs dominantes, elles ont été successivement religieuses, politiques et économiques. L'Eglise, puis l'Etat puis l'Entreprise les ont prises en charge, contrôlées et imposées. Aujourd'hui, l'individu prend le dessus dans la définition de son système de valeurs. D'ailleurs, cette aspiration personnelle qui l'emporte sur le projet collectif est facilitée par la multiplicité des possibilités qui s'offrent à chacun.

---

<sup>1</sup> SIMMEL G., « La différenciation sociale », in *Sociologie et épistémologie*, PUF, 1981, pp. 220-222.

<sup>2</sup> CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1995.

### ***Un individualisme grandissant***

Dans *La division sociale du travail* (1893), E. Durkheim envisageait déjà l'individualisation des buts et des valeurs dans la société qu'il étudiait. Tout au long de son œuvre, il constate que les valeurs traditionnelles sont ébranlées par la modernisation de la société. En effet, il observe le passage d'une société traditionnelle de « solidarité mécanique » - dans laquelle les idéaux collectifs s'imposent à une société d'individus semblables - à une société de « solidarité organique », dans laquelle les individus sont complémentaires. En se développant, la division du travail provoque une augmentation de l'autonomie dans le travail, conduisant *in fine* à une individualisation des règles de vie. Mais s'il y voit un risque « d'anomie », conduisant à un délitement du lien social, les sociologues contemporains (y compris H. Mendras) sont plus nuancés sur les effets de cette montée des valeurs individuelles.

Il ne fait aucun doute que la société actuelle se caractérise par une augmentation de l'individualisme qui fait dire à certains sociologues que chacun conçoit sa mobilité sociale. En exploitant l'enquête « Valeurs »<sup>1</sup>, O. Galland et Y. Lemel (2002)<sup>2</sup> illustrent cette évolution des mœurs. Tout d'abord, seuls 58 % des personnes interrogées (contre 74 % vingt ans plus tôt) répondent « oui » à la question « considérez-vous appartenir à une religion ? ». Cela témoigne d'un moindre sentiment d'appartenance religieux et traduit la baisse du poids de l'Eglise dans les choix individuels. Ensuite, ils montrent que les Français se détournent des formes les plus institutionnalisées de participation politique, en se réorientant vers des modes d'action moins impliquant, telles que les associations locales. Enfin, leur « échelle de permissivité des mœurs »<sup>3</sup> permet d'illustrer une montée de la tolérance en matière de mœurs. Les Français sont de plus en plus nombreux à admettre l'idée que chacun puisse choisir dans le domaine privé, sa manière de vivre et les relations entre personnes ne sont plus contrôlées par des normes religieuses intangibles et partagées par tous.

---

<sup>1</sup> L'enquête « Valeurs » a été réalisée en 1999 auprès de 1 821 personnes représentatives de la population française et âgées de 18 ans plus. Elle fait suite à deux enquêtes produites en 1980 et 1990. Elle interroge l'ensemble des grands domaines de valeur : travail, famille, morale, relations sociales, religions et politique. Elle utilise la technique statistique de l'*analyse factorielle par correspondance* qui aboutit à la construction de *scores synthétisant l'information*

<sup>2</sup> GALLAND O., LEMEL Y., TCHERNIA J-F., « Les valeurs en France », in *Données Sociales 2002*, Insee, 2002, pp. 559-564.

<sup>3</sup> Cette échelle est construite à partir des réponses à plusieurs questions portant sur la tolérance que les interrogés manifestent à l'égard de divers comportements relevant de la vie privée : l'adultère, l'homosexualité, le divorce, l'euthanasie, le suicide.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Ainsi, « l'affirmation de soi » est une caractéristique de nos sociétés contemporaines. Et pour certains, la mobilité sociale ne peut être atteinte qu'avec une liberté d'action suffisante. En effet, dans la littérature sociologique, la notion d'individualisme est utilisée de façon très différente d'un auteur à l'autre. Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui y voient « un programme moral qui pose le primat du droit des individus sur la puissance du collectif »<sup>1</sup>. L'individu devient la mesure de toutes choses et l'expérience individuelle devient le cadre de l'expérience collective. Les rapports sociaux à l'œuvre dans la société assurent à chacun son « quant-à-soi » et « aucune autorité ne peut transgresser cette protection »<sup>2</sup>. Cette montée de l'individualisme a comme conséquence d'élever socialement l'ensemble de la société. R. Castel (1995) tempère en distinguant plusieurs effets de cet individualisme : il accorde une autonomie bénéficiant aux « individus par excès », mais peut aussi provoquer l'isolement total, voir l'exclusion, des « individus par défaut ». L'individualisme éclate les collectifs familiaux, professionnels, amicaux se déclinant en termes de manque d'attachement, de considération, de sécurité et de biens chez les individus déjà solitaires. Toutefois, beaucoup y voient tout le bénéfice d'un individualisme *positif*, créateur de lien social, plus adapté à l'individu moderne, qui cumule des engagements importants dans le travail, dans le couple, avec la famille, les amis... Dans ce meilleur cas, l'individu est conscient de son individualité et libéré de la pression de groupe. R. Boudon (2002) affirme lui aussi l'importance de l'individualisme et de la recherche du sens de l'autonomie. Il prend comme témoin l'augmentation du pourcentage de personnes qui pensent disposer de la liberté de choix et du contrôle de leur vie.<sup>3</sup> Et c'est grâce aux possibilités qui s'offrent à lui que l'individu exprime ces marges d'action.

## *Une multiplicité des choix*

Dans son ouvrage *La seconde Révolution française*, H. Mendras (1988) soulignait déjà que le mouvement de Mai 68 avait permis l'ouverture vers un « relativisme cohérent qui autorise chacun à être soi à sa manière »<sup>4</sup>. Pour lui, cette évolution des mœurs a également entraîné une augmentation de la variété des genres de vie ainsi qu'un mouvement de descente dans la

---

<sup>1</sup> CUSSET P.Y. (dossier dirigé par), « Glossaire », in *Individualisme et lien social*, Problèmes politiques et sociaux, n° 911, avril 2005.

<sup>2</sup> MENDRAS H., *idem*, p. 107.

<sup>3</sup> BOUDON R., *Déclin de la morale ? Déclin des institutions ?*, PUF, 2002.

<sup>4</sup> MENDRAS H., *La seconde Révolution française. 1965-1984*, Paris, Gallimard, 1988.

hiérarchie sociale du pouvoir et des niveaux de décision. Et dans son dernier ouvrage *La France que je vois* (2002), il confirme sa thèse en affirmant la montée de la « pléistocratie » identifiée par J.D. Reynaud en 1973. Il entend par là « une transformation majeure qui donne à chacun dans notre société le pouvoir minime de dire non »<sup>1</sup>. Cette multiplication des lieux de pouvoir redonné au peuple se combine avec une grande liberté de choix dans tous les domaines de la vie quotidienne. Dans un contexte où la société offre un éventail toujours plus large de possibilités, l'individu doit choisir à chaque instant. A commencer par les moments de consommation. Si le modèle antérieur de production de masse uniformisait la consommation, aujourd'hui les potentialités se multiplient. En témoigne le concessionnaire automobile qui propose au consommateur une large gamme d'options lui permettant de personnaliser sa voiture. Il en est de même dans la sphère des loisirs où les utilisateurs sont de plus en plus friands d'abonnement à la carte.

Pour H. Mendras, cette diversification des choix pose une autre problématique. L'amplitude des possibilités oblige chacun à multiplier ses relations sociales dans le but de pouvoir faire le meilleur choix. Pour nous, la véritable question est de savoir dans quelle mesure l'individu peut trouver les bonnes relations qui lui permettent de choisir. Comme l'écrit F. de Coninck (2001), le problème, c'est qu'aujourd'hui l'individu doit tracer sa voie tout seul, se bricoler une identité inédite. L'identification à une personne-ressource est de moins en moins possible dans la mesure où chacun cherche à se construire une personnalité unique. On veut choisir en toute indépendance, mais en même temps les critères de choix deviennent multiples. Il n'y a plus d'institution (Etat, Famille, Ecole, Eglise) pour fournir des règles, des repères. De ce fait, tout est transposé sur l'individu. C'est à lui de trouver une cohérence. Cette autoréférence à l'individu entraîne l'inquiétude à propos de soi et la méfiance vis-à-vis des autres. Dans certains cas, la situation aboutit à ce qu'A. Ehrenberg (1998) a appelé la « fatigue d'être soi »<sup>2</sup>. Pour lui, cette « société d'individus » c'est-à-dire une société de « la responsabilité de soi » faite de choix d'action, de famille à la carte, exige de l'autonomie dans la décision. Cette montée de l'exigence d'autonomie pour atteindre l'émancipation souhaitée a un prix, celui de la dépression.

---

<sup>1</sup> REYNAUD J.D. « Tout le pouvoir au peuple, ou de la polyarchie à la pléistocratie », in *Hommage à Georges Friedmann*, Paris, Gallimard, 1973. Cité par Mendras.

<sup>2</sup> EHRENBURG A., *La fatigue d'être soi*, Poches Odile Jacob, 1998.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

D'un côté, l'individualisme fait ressortir des aspects positifs tels que l'augmentation de l'autonomie et de la liberté de choix, ainsi que l'acceptation de l'autre dans sa différence. D'un autre côté, la montée de l'individualisme demande à chacun d'assumer son destin :

« On reporte sur l'individu la responsabilité de son succès plus que sur le groupe »<sup>1</sup>.

Retenons finalement que les modes de vie sont de moins en moins préformés. L'individu construit son action et y exerce sa propre rationalité. Chacun construit son parcours et doit faire ses propres choix, mais sous de fortes contraintes. Les injonctions à le faire sont omniprésentes. La capacité à réaliser cette construction est donc variable et génératrice de différences sociales. La flexibilisation croissante de la société est une forme de contrainte plus ou moins choisie, qui génère ces différences.

#### **D. Vers une flexibilité généralisée des *situations de vie* ?**

Nous venons de souligner que de nombreuses *tendances* marquent notre société. Ce sont notamment les modifications des structures sociales et des mœurs qui expliquent l'évolution de la société. Nous observons parallèlement une montée des marges d'action des individus. Cela implique de prendre en compte spécifiquement les actions individuelles sur le collectif que forme la société. En privilégiant ce regard, nous voulons éviter toute forme de déterminisme social. Ainsi, le concept de *flexibilité* semble être le meilleur éclairage pour comprendre les évolutions sociales.

#### ***Un processus social de flexibilité***

Ce terme *flexibilité* est polysémique et ambigu. En effet, il a souvent été utilisé pour caractériser l'évolution des modes d'organisation du travail. La flexibilité permet une meilleure adaptation de l'entreprise à son environnement, tout en imposant aux salariés une disponibilité quasi permanente. Nous considérons ce phénomène comme un fait qui n'a eu de cesse de se développer dans le temps et dans l'espace en réponse aux changements et au contexte social. Dans la langue de l'ancien français, ce terme désignait la faculté de ployer avec souplesse et de se rétablir, de s'adapter au changement sans se laisser briser. Puis, le

---

<sup>1</sup> De CONINCK F., *L'homme flexible et ses appartenances*, L'Harmattan, 2001.

terme est entré dans la sphère économique, en conservant les mêmes connotations positives. Plus récemment, L. Boltanski et E. Chiapello (1999) dans *Le nouvel esprit du capitalisme*<sup>1</sup> ont montré comment l'arrivée de la flexibilité dans les discours managériaux a été très rapidement associée aux termes de liberté, autonomie, souplesse, adaptabilité... « des formes de vie excitantes ». De son côté, M. de Nanteuil-Miribel (2005) souligne que la flexibilité comme réponse face aux incertitudes de l'environnement traduit finalement une montée de l'incapacité des individus à planifier et une baisse des comportements rationnels calculateurs<sup>2</sup>. Pour lui ce serait une caractéristique des sociétés individualistes faisant état d'une diversification des choix, d'une accélération des rythmes et d'une personnalisation des formes de vie. Mais la flexibilité doit être mise à jour sous sa double face. D'un côté, elle est imposée par autrui, d'un autre côté, elle peut être choisie et produite par soi-même. En effet, comme le souligne F. de Coninck (2001) d'un côté, cette flexibilité correspond à une certaine « demande sociale » : on maîtrise un plus grand nombre de situations, on découvre de nouvelles choses, on gagne en autonomie personnelle... nous sommes moins « liés » par des contraintes de temps et d'espace. D'un autre côté, ces effets positifs de la flexibilité nécessitent « un niveau d'abstraction, de pouvoir la repérer et en profiter ». Pour l'auteur, cette flexibilité est « élitiste » et donc, pour certains, elle produit de la fragilité.

En nous inscrivant dans ces courants d'analyse, nous définissons la flexibilité comme « la capacité des individus et des groupes (...) à combiner sans cesse et de manières originales des ressources »<sup>3</sup>. Cette continuelle adaptation aux contraintes temporelles et spatiales - particulièrement mise en œuvre dans le monde du travail - s'observe dans toutes les sphères de la vie : la famille, le loisir... Ainsi, F. de Coninck (2001) souligne que dans les domaines de la vie sociale la flexibilité marque de plus en plus les pratiques. Si cette flexibilité touche de façon inégale les différentes populations, elle n'en est pas moins la poursuite d'un état émergent. F. de Coninck explique que déjà E. Durkheim, M. Weber et G. Simmel observaient les débuts d'une société flexible. Nous allons voir que ce processus peut être mis en exergue sous l'angle des temporalités et de l'espace.

---

<sup>1</sup> BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Coll. NRF Essais, Gallimard, 1999.

<sup>2</sup> DE NANTEUIL-MIRIBEL M. (sous la dir.), *La société flexible : travail, emploi, organisation en débat*, Erès, 2005.

<sup>3</sup> DELAHAYE H. GRANIER F., « La flexibilité au risque de la désaffiliation », *Sociologies Pratiques* n° 12, PUF, 2006, pp. 81 – 87.

***La flexibilité du temps : un raccourcissement des prises de décisions.***

Comme l'écrit F. de Coninck (2001) l'aléa est aujourd'hui constitutif du quotidien :

« De quelque côté que l'on se tourne on s'aperçoit que l'organisation temporelle de l'existence est devenue fortement aléatoire ».<sup>1</sup>

En effet, l'incertitude devient la norme quant aux événements de la vie : âge de l'entrée sur le marché du travail, individualisation des carrières professionnelles moins prévisibles, organisation de la vie de couple... même l'âge de la fin de vie professionnelle est incertain du fait des retraites anticipées ou/et du prolongement de l'activité. Par ailleurs, sous l'effet d'une valorisation des temps courts, le nombre d'interlocuteurs se multiplie pendant que la durée des interactions se rétrécit. Les horizons de temps pris en compte n'ont cessé de se raccourcir. La vie sociale s'inscrit désormais dans des temps très courts où tout peut-être remis en jeu rapidement et où chacun peut — voire doit — faire preuve d'une grande flexibilité. Dans cette flexibilité du temps se dessine une variété des *schèmes temporels* moteurs de la construction de modes de vie individualisés.

Depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, les mutations économiques, sociales et techniques ont engendré une plus grande flexibilité temporelle. La société industrielle était basée sur un mode de régulation temporelle assurant une certaine synchronisation sociale. Les clochers et les horaires des usines rythmaient les temps de la vie, assurant une synchronisation des emplois du temps autour d'horaires institutionnels et de normes collectives. La standardisation des activités économiques cloisonnait les activités en attribuant une seule fonction à chaque moment, distinguant nettement le temps de travail des autres temps sociaux. Dans ce modèle temporel, le temps de travail organisait l'ensemble des autres temps sociaux. Mais progressivement, des évolutions sociales affectent les sphères de la famille et du travail, faisant émerger de nouvelles temporalités. Ces mutations peuvent être lues comme la montée d'une flexibilité temporelle. Tout d'abord, les familles se recomposent de différentes manières, ce qui est générateur de nouvelles perceptions du temps, plus individuelles, dominées par l'incertitude de l'alliance. De même, l'arrivée des nouvelles technologies accélère les possibilités de communication et tend à modifier les temporalités. Ainsi, F.

---

<sup>1</sup> De CONINCK F., *idem*, 2001. p.54.



Jauréguiberry (2004) montre comment l'utilisation des technologies de l'information et de la communication rend possibles les dédoublements de temps, aboutissant au final à une multiplication des activités au détriment de leur durée et valorisant toutes les formes d'urgence<sup>1</sup>. M. Bessin (2005) parle même de « montée de l'urgence comme mode d'être et d'agir dans le temps ».<sup>2</sup> En considérant cette flexibilité, certains sociologues remettent en cause la place du travail salarié comme élément moteur de l'organisation des temps sociaux. Les nouvelles exigences du marché impulsent de nouveaux rythmes de production conduisant à une montée de la flexibilité du travail. Pour être compétitif, il faut être réactif. De ce fait, le raccourcissement des délais et le temps de la réactivité deviennent des mots d'ordre organisationnels. Cela a comme conséquence d'accélérer les rythmes de travail, introduisant pour certains sociologues du travail, la notion de « société d'urgence » (N. Aubert, 2004)<sup>3</sup>. D'autres sociologues constatent que les temps familiaux et les temps professionnels s'enchevêtrent et que le temps de travail empiète sur le privé (A.R. Hochschild, 1998)<sup>4</sup>. Ou encore, l'avènement de la « société de loisirs » est déduit d'une pluralité de facteurs qui font baisser le temps consacré à travailler dans l'ensemble des activités d'une vie : le recul de l'âge d'arrivée sur le marché du travail, la volonté politique de réduction du temps de travail, l'augmentation de l'espérance de vie, la multiplication des périodes de chômage... (Viard, 2002)<sup>5</sup>.

Même si nous sommes d'accord sur le fait que le travail ne constitue plus la référence de l'organisation des temps sociaux, nous nous attacherons à montrer qu'il reste structurant dans la *conduite du quotidien*. Le temps de travail est considéré comme un élément de négociation avec les autres temps sociaux plutôt que comme un ordonnateur des autres temps sociaux. La flexibilité temporelle du travail entraîne finalement une articulation nécessaire des différents temps sociaux au quotidien.

---

<sup>1</sup> JAUREGUIBERRY F., « Télécommunications mobiles, entreprises et pouvoir », *Actes du Congrès de l'AISLF*, Tours, 2004.

<sup>2</sup> BESSIN M., « Le temps, une question de pouvoir », *Revue de l'OMOS*, 2005

<sup>3</sup> AUBERT N., *Le culte de l'urgence – La société malade du temps*, éditions Poche, 2004.

<sup>4</sup> HOCHSCHILD A.R., *The time bind : when work becomes home et home becomes work*, New York, Metropolitan book, 1998.

<sup>5</sup> VIARD J., *Le sacre du temps libre. La société des 35 heures*, éditions de l'Aube, 2002.

***La flexibilité des espaces : un élargissement des possibles***

Outre la flexibilité temporelle, F. de Coninck (2001) fait état de la flexibilité de l'espace dans le sens d'un élargissement incessant des horizons géographiques et des horizons du possible. En passant d'une société rurale à une société dominée par la civilisation urbaine, l'individu est confronté à une multiplication des situations sociales. De ce fait, les appartenances de l'individu sont remises en cause. G. Simmel insistait sur ce phénomène, lorsqu'il a décrit l'homme des métropoles de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Il y décrit un homme atteint nerveusement quand il arrive de la campagne où il menait une vie paisible reposant sur des habitudes, à la grande ville qui contraste fortement avec son tempo et la « diversité des façons de vivre économique, professionnelle, sociale »<sup>1</sup>. Nous sommes donc dans la continuité d'une *tendance* observée il y a une centaine d'années.

La société rurale se déplace. Celle-ci se caractérise par une *fermeture des horizons* et par des liens sociaux basés sur les modalités d'interconnaissance. Une société où le contrôle social régule fortement les individus. Avec les possibilités de transport et de communication qui se développent, une « civilisation urbaine »<sup>2</sup> émerge. Cette société urbaine se caractérise par l'anonymat, mais aussi par une grande *ouverture des frontières*, qui permet à chaque individu de circuler d'un cercle d'appartenance à un autre. Dans le monde du village, l'individu fait partie d'un petit cercle social fermé, dans lequel il réalise toutes ses activités sociales (formation, travail, consommation...). En même temps, il subit un contrôle social très rigide, risquant de se faire exclure et marginaliser à tout jamais. Dans le monde de la ville, l'individu est moins surveillé, il a plus d'indépendance, les cercles d'appartenance s'agrandissent, permettant une division du travail et augmentant les possibilités de choix. En effet, cela multiplie les professions exercées et donc varie les offres de service. La valorisation sociale de la variété naît avec le développement des échanges, dans tous les domaines (commerciaux, culturels, idéologiques).

En parallèle, la massification de l'accès au transport et à la communication (notamment au téléphone) rend les espaces plus accessibles pour le travail, la consommation et le loisir. Les

---

<sup>1</sup> SIMMEL G., « Métropole et mentalités », in, De CONINCK F. *idem*, 2001, p. 23 (texte original de 1903).

<sup>2</sup> Un numéro spécial des cahiers de La Documentation Française est consacré au phénomène d'urbanisation. TRONQUOY P. (sous la dir.), *Villes et Territoires*, Cahiers de La Documentation Française, sept-oct. 2005.

chiffres sur l'évolution des déplacements entre le travail et le domicile suivent ainsi une constante évolution depuis quelques décennies. Ils mettent en évidence une augmentation des distances et des possibilités d'éloignement entre le (ou les) lieu(x) de travail et le domicile.<sup>1</sup>

Pour conclure, insistons sur le fait que cette flexibilité grandissante répond plus ou moins aux besoins de la société et entraîne des inégalités pour ceux qui n'ont pas les capacités d'agir sur, et avec, ses différentes formes. La flexibilité correspond à une certaine demande sociale : maîtrise d'un plus grand nombre de situations, découverte de nouvelles choses, gain en autonomie personnelle... mais aussi diminution des contraintes de temps et d'espace. Mais pour que ces effets de la flexibilité soient positifs, cela nécessite que l'individu ait suffisamment de ressources pour la repérer et en profiter. Tout le monde n'est pas à égalité.

C'est une réalité que nous souhaitons interroger à l'aide d'une analyse de la société davantage processuelle que structurelle. En effet, pour nous, la sociologie structuraliste insiste trop sur la façon dont l'individu *est organisé*. L'analyse structurale cherche à montrer comment la structure contraint les comportements. Or, nous partons du principe que pour comprendre les modes d'action des individus, il faut aussi les interroger sur l'utilisation de dispositifs d'organisation dans le temps et dans l'espace et donc prendre en compte une vision plus globale et moins déterminée de leur quotidien.

## **II. Une analyse processuelle qui intègre les dynamiques d'interaction des structures et des faits sociaux.**

Plutôt que de préférer une analyse *verticale* nous privilégions l'explication des faits sociaux en termes de processus. A l'analyse verticale du changement social, nous ajouterons une analyse plus transversale, à travers laquelle le changement est considéré comme le fruit de processus.

H. Mendras et son équipe fondent leurs analyses du changement sur « une chaîne de causalité primaire » (Mendras, Forsé, 1983). Ils ont mis en place une étude systématique des transformations en termes de « grandes tendances ». Leur objectif est de repérer, à partir de données statistiques, les grandes *tendances* du changement (valeurs, famille, conflits

---

<sup>1</sup> AGUILERA A., MIGNOT D., « Structure des localisations intra-urbaines et mobilité domicile-travail », *RTS*, n°77, 2002, pp. 311-326.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

sociaux...). En regroupant et en comparant ces tendances, ils ont regardé les liens existants entre elles. Ce travail a donné lieu à une matrice qui permet de repérer des logiques d'ensemble. Dans cette perspective structurelle, ils ont tenté d'élaborer une théorie générale du changement social, en insistant tour à tour sur un facteur fondamental. Cette méthode qui consiste à mettre en évidence des variables influentes et dépendantes montre tout de même des limites. D'une part, celle du caractère subjectif dans le choix des variables. En effet, ce sont les membres de l'équipe de chercheurs qui décident de considérer une caractéristique plus qu'une autre. Ainsi, l'équipe Louis Dirn a fait le choix d'exclure de la liste des tendances, les données relatives aux valeurs et aux croyances ainsi que celles liées aux décisions politiques et à la conjoncture économique<sup>1</sup>. D'autre part, en isolant les facteurs fondamentaux, ils n'admettent pas que les sociétés changent sous l'effet d'une combinaison de plusieurs causes. Même si cette analyse ne reflète pas la complexité de la réalité, elle est un bon moyen de la regarder. Elle nous propose divers cadres de références pour comprendre les évolutions. Cette première partie nous aura donc permis de poser un cadre d'analyse de la société actuelle. Néanmoins, pour la suite, nous préférons nous inscrire dans une analyse processuelle, en proposant une description plus dynamique des évolutions. Notamment en prenant en compte la dimension temporelle et les changements plus généraux d'environnement et de contexte. En effet, les tendances repérées font référence à une suite continue de phénomènes présentant une certaine régularité dans leur déroulement. Nous préférons donc parler de processus sociaux caractérisant l'évolution des modes de vie. Nous en distinguerons trois, particulièrement liés à la conduite du quotidien : celui d'individualisation, lié aux formes de socialisation (A) ; celui de différenciation sociale, lié à la diversification des pratiques (B) ; celui de rationalisation du temps lié, aux formes de gestion du temps (C).

#### **A. Individualisation des modes de vie : entre autonomisation et délitement du collectif**

Nous avons exposé précédemment les principales manifestations sociales de la montée de l'individualisme sur le système de valeurs et sur la place de l'individu dans le collectif. Déjà A. de Tocqueville, observait l'apparition de ce « sentiment réfléchi et paisible qui dispose

---

<sup>1</sup> ROGEL, « La matrice de Louis Dirn : une approche du changement social à moyenne portée », in *DEES* n° 110, décembre 1997.

chaque citoyen à s'isoler de la masse de ses semblables et à se retirer à l'écart de sa famille et ses amis »<sup>1</sup>. Nous serions donc dans la poursuite et l'accentuation d'un fait déjà souligné au XIXe siècle. Les sociologues d'aujourd'hui pointent du doigt une particularité contemporaine du processus. Notamment son ambiguïté à augmenter les marges de manœuvre dans les choix individuels, tout en affaiblissant les appartenances sociales. Sans juger sur l'apport positif ou négatif de l'individualisation des modes de vie, nous exposerons les deux versants de ce processus : une plus grande liberté d'action individuelle qui s'exerce dans des cercles d'appartenance moins solides.

***Une affirmation de la volonté d'une maîtrise individuelle des espaces-temps : l'individu hypermoderne***

P. Corcuff, J. Ion et F. de Singly (2005) soulignent les traits émancipateurs du processus d'individualisation de nos sociétés contemporaines :

« Droits individuels et citoyenneté, développement d'une autonomie personnelle, consolidation d'une intimité, valorisation de la responsabilité individuelle, mouvement de libération de la femme et nouveaux droits des enfants, avancée des *je* par rapport au poids traditionnel des *nous*, progression des marges de choix individuels dans la vie quotidienne (sentimentale, familiale, loisirs...) »<sup>2</sup>.

Il y a bien des acquis de l'individualisation que nous souhaitons prendre en considération.

De plus en plus, l'individu se place au centre de la conception de la société. Les désirs et les volontés individuelles prennent le pas sur les intérêts collectifs. Par exemple, le monde du travail serait la scène d'un délitement des collectifs qui se lit notamment dans la désyndicalisation massive depuis les années soixante-dix<sup>3</sup>. Pourtant, ce processus d'individualisation a aussi comme effet d'accroître la capacité individuelle à décider de ce qui est bon. La volonté de devenir sujet de sa propre existence, de choisir son style de vie ou

---

<sup>1</sup> De TOCQUEVILLE A., *De la démocratie en Amérique*, tome 2, Paris, Gallimard, coll. « Folio Histoire », 1961, p. 143.

<sup>2</sup> CORCUFF P., ION J., de SINGLY F., *Politiques de l'individualisme : entre sociologie et philosophie*, La Discorde, édition Textuel, 2005.

<sup>3</sup> Le nombre de conflits du travail a tendance à diminuer en même temps que le taux de syndicalisation est passé de 28 à 8 % entre 1950 et 2003, selon la Darès (Octobre 2004 – Lettre « Premières Synthèses Informations »).

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

encore de maîtriser son temps. Comme le précise F. Ascher (2002)<sup>1</sup>, le processus d'individualisation accentue l'augmentation des capacités individuelles d'appropriation des choses, de construction individuelle des relations et enfin de maîtrise individuelle des espaces-temps. A la place de la soumission traditionnelle à des règles et valeurs du collectif, l'individu *moderne* devient plus autonome dans sa façon d'arbitrer entre plusieurs contraintes. Le processus d'individualisation rend compte de la place croissante que l'individu prend dans une société.

En même temps, le monde est de plus en plus changeant et incertain. Ce qui augmente les situations soumises à décision, ainsi que les interactions influençant le choix des individus. Tout devient *décidable* dans la famille, le travail, mais surtout dans la consommation... les situations d'*hyperchoix* dans le quotidien sont de plus en plus fréquentes, à l'instar des références de produits dans les hypermarchés qui ont décuplé ces dernières années. Ces situations obligent à hiérarchiser, organiser et structurer les décisions. Et pour certains analystes, cette injonction à devoir choisir, sans cadre qui guide l'action, mènerait à différentes formes de pathologies telles que la dépression (Ehrenberg, 1998) ou les pathologies compulsives (Giddens, 2000).

« La dépression amorce sa réussite au moment où le modèle disciplinaire de gestion des conduites, les règles d'autorité et de conformité, qui assignaient un destin aux classes sociales et aux sexes, cèdent devant des normes qui incitent chacun à l'initiative individuelle et lui enjoignent de devenir lui-même (...) Or, à partir du moment où la dépression se détache de la névrose, elle se présente comme une maladie de la responsabilité dans laquelle domine le sentiment d'insuffisance... La passion d'être soi et la difficulté à l'être, voilà ce qu'incarne la dépression ».<sup>2</sup>

Cette différence de rapport à l'autonomisation des choix dépend des situations sociales objectives (niveau de revenus, niveau culturel...) aussi bien que subjectives (rapport à soi, rapport au temps...). Ce sont donc aussi des éléments à prendre en compte dans nos réflexions.

---

<sup>1</sup> ASCHER F., *Mode de vie, consommation et dynamique urbaine*, in « La société urbaine du XXI<sup>e</sup> siècle », séminaire du 19 décembre 2002.

<sup>2</sup> EHRENBURG A., *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Odile Jacob, 1998.

***Un délitement des collectifs à relativiser avec la sélectivité des liens***

Plutôt que de voir les conséquences négatives de l'autonomisation, d'autres auteurs soulignent son influence sur les formes d'appartenance sociale. Sans renier l'appauvrissement du lien social, ils y voient une opportunité d'épanouissement social :

« Une diversité des liens qui, pris un à un, sont moins solides, mais qui ensemble, font tenir et les individus et la société (...) C'est en pouvant se déplacer d'un groupe à un autre, en pouvant prendre distance de ses proches, que l'individu individualisé peut à la fois se définir comme membre d'un groupe et comme doté d'une personnalité indépendante et autonome ».<sup>1</sup>

Plus qu'avant, l'individu peut choisir le lien social qui lui convient au moment donné. A l'image des liens générés par Internet, qui sont à la fois denses et authentiques, les liens que M. Granovetter (1973, 2008) qualifie de « faibles » sont des liens épisodiques entre des personnes d'appartenance différentes. Ils sont plus spécialisés et moins durables, mais aussi plus nombreux et plus diversifiés. Pour ce sociologue américain, ils sont aussi importants que les liens « forts » qui nous relient à nos proches. Aujourd'hui l'individu se définit selon les appartenances auxquelles il choisit de se dépendre (association, famille proche, politique...).

Le processus de socialisation ne se fait donc plus de façon intégrée au sein d'une communauté, mais au fil de relations sociales plus segmentées. Elles se découpent à travers une succession de cercles (ou mondes sociaux) : celui du travail, de la famille, de l'école... Déjà G. Simmel (1908) dans un texte intitulé *Le croisement des cercles sociaux*, fait la description d'une société composée d'individus multi-appartenant.

« ... Au fur et à mesure de l'évolution, chaque individu tisse des liens avec des personnes situées à l'extérieur de ce premier cercle d'association, qui au contraire ont avec lui une relation fondée objectivement sur les mêmes dispositions, les mêmes penchants, les mêmes activités, etc. ; l'association en raison d'une coexistence extérieure est remplacée de plus en plus par une association fondée sur des relations de contenu (...) tout ce type d'évolution que je viens d'esquisser subit la tendance à l'accroissement de la liberté. Car contrairement au lien géographique, ou à n'importe quel autre lien établi sans la participation du sujet, le lien librement choisi va, en règle générale, mettre en œuvre la nature réelle de celui qui choisit, et de cette façon les groupes vont

---

<sup>1</sup> De SINGLY F., *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, Paris, Armand Colin, 2003.

s'établir sur la base de relations objectives, c'est-à-dire situées dans l'être des sujets »<sup>1</sup>.

Pour lui, cette multiplicité des appartenances permet à l'individu de se construire une singularité. En opérant un arbitrage individuel des différentes possibilités qui s'offrent à lui, l'individu se différencie des autres, se rend autonome et indépendant.

Dans la même lignée, F. Ascher (2005) considère que l'individu hypermoderne ne se situe plus dans une temporalité et une spatialité uniques, mais dans « un espace-temps à  $n$  dimensions »<sup>2</sup>. Il passe dans des temps et des lieux divers et variés qui l'obligent à utiliser les techniques qui permettent de se déplacer plus vite et plus facilement d'un cercle à un autre. Mais chacun a sa façon de lier ces  $n$  dimensions. Et la variabilité des mobilités illustre très bien ces différentes capacités à pouvoir choisir. Nous souhaitons donc interroger ces mobilités.

## **B. Diversification et différenciation des pratiques sociales**

L'individualisation va de pair avec la diversification et la différenciation des pratiques. Le fait de pouvoir décider plus individuellement de ses actes et de ses appartenances, multiplie les combinaisons possibles. Cela donne lieu à deux phénomènes complémentaires : l'augmentation des différenciations sociales et la diversification des pratiques.

### ***La poursuite de la division du travail illustre le processus de différenciation sociale***

Nous avons déjà évoqué l'ouvrage *De la division du travail*, dans lequel E. Durkheim procède à une comparaison des « communautés archaïques » et des « sociétés modernes » engagées dans un processus de division sociale. Dans les premières, il n'y a pas de distinction des fonctions sociales et la répartition des tâches dans la communauté se fait selon la tradition. Dans les dernières, les individus acquièrent une identité individuelle puisque la nouvelle division du travail leur permet cette émancipation. Dans ce contexte, la fonction de la division du travail est sociale, dans la mesure où elle est « d'intégrer les individus en les spécialisant

---

<sup>1</sup> SIMMEL G., *Sociologie — Etudes sur les nouvelles formes de socialisation*, PUF, 1999.

<sup>2</sup> ASCHER F., « La métaphore est un transport. Des idées sur le mouvement au mouvement des idées », in *Cahiers internationaux de sociologie*, n°118, 2005/1.



dans des activités complémentaires et symbiotiques ».<sup>1</sup> La complémentarité des fonctions sociales permet d'échanger le travail de l'un avec celui d'autrui. Cette nouvelle indépendance acquise par l'exercice d'une activité distincte des autres est une condition de la liberté individuelle. L'individualisation et la différenciation sont ainsi complémentaires. L'individu existe à partir du moment où il est une personne singulière et non pas un membre d'une communauté d'appartenance. Ainsi, il se considère comme différent.<sup>2</sup>

Pour G. Simmel (1908), la différenciation sociale doit plus à la difficulté d'établir des rapports de réciprocité qu'à la division du travail. Il part du même constat d'une intensification des rapports humains dans les villes. Pour lui, le nombre de cercles auxquels l'individu appartient est un indicateur qui permet de différencier les sociétés modernes des sociétés traditionnelles. Et c'est la différenciation des statuts à l'intérieur des cercles qui peut être facteur d'individualisation. Ainsi, la combinaison des différents statuts dans chaque cercle fait la singularité de l'individu à l'instar du « roi élu » de la communauté des mendiants qui, bien que simple mendiant dans la société, bénéficie d'honneurs princiers dans le cercle des mendiants. Au final, plus l'individu est inséré dans des cercles sociaux différents, avec une place spécifique, mieux il définit lui-même sa propre identité.

Aujourd'hui, la poursuite et la diversification de ces cercles d'appartenance est frappante à l'intérieur des univers de travail. F. de Coninck et R. Bercot montrent que, outre l'équipe de base, le salarié concourt dans le cercle du client qui s'immisce dans son travail par le biais de ses demandes et de ses contestations. Il entre également de plus en plus en contact avec des personnes extérieures à son équipe de travail habituelle, notamment en cas d'incident ou de dysfonctionnement, qu'il doit à présent *gérer* de façon autonome et responsable.<sup>3</sup>

« Les salariés, à tous les niveaux, participent à des groupes, rencontrent des personnes, sont partie prenante dans des projets, suivent des formations qui les

---

<sup>1</sup> NISBET A., *La tradition sociologique*, Paris, PUF, 1984.

<sup>2</sup> Même si E. Durkheim insiste sur l'importance des chaînes d'interdépendances entre les individus pour que la production fonctionne et que l'individu ne soit pas laissé à lui-même.

<sup>3</sup> Les auteurs s'appuient sur des chiffres d'une étude du Ministère du Travail (1998) qui indiquent qu'en cas d'incident, 72 % des salariés ont recours à leurs collègues de travail habituels, 59 % à leurs supérieurs hiérarchiques, mais que 41 % ont recours à d'autres personnes dans l'entreprise et 20 % à des personnes extérieures à l'entreprise.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

font participer à des collectifs nombreux et entrecroisés (dont certains sont éphémères, mais pas tous) qui viennent se surajouter à leur collectif de base ».<sup>1</sup>

Ce processus de différenciation sociale est à l'œuvre dans le monde du travail et dans d'autres sphères d'activité (économique, politique...). Il s'accompagne d'une diversification croissante des pratiques sociales. C'est ce qui fait l'objet d'une partie de notre analyse.

### *Une diversification à l'œuvre dans les pratiques spatio-temporelles*

Les individus sont donc de plus en plus différenciés par leur système d'appartenance sociale. Les applications concrètes de pratiques spatio-temporelles traduisent parfaitement ces distinctions. En effet, il y a de plus en plus de combinaisons possibles d'activités, des usages de l'espace ou encore des pratiques de consommations. Plutôt que de considérer la position dans l'espace social comme reflet des pratiques, S. Juan (1991) insiste sur la prise en compte de la capacité d'action des individus dans l'analyse de leurs pratiques sociales. Pour cela il s'appuie sur une base de données de l'Insee, constituée d'un échantillon précis et homogène (deux membres d'un couple, ouvriers, résidents en ville, ayant un enfant de maximum cinq ans). Il met ainsi en évidence des modes de consommation populaires attestant une énorme variabilité dans la combinaison des pratiques.<sup>2</sup> L'individualisme permet donc une évolution des capacités d'action qui *in fine* aboutit à des combinaisons de temps et d'espace différentes et donc une diversification et une complexification des pratiques sociales.

L'évolution des notions d'accessibilité et de proximité traduit également cette diversification de l'articulation des pratiques dans l'espace et dans le temps. Associée aux transformations des mobilités, la notion de proximité se redéfinit. A l'origine, la proximité désigne une distance objective qui se définit quantitativement par rapport à des repères géographiques et physiques. Mais nos sociétés sont caractérisées par une montée en puissance de toutes les formes de mobilités (physique, sociale, culturelle, virtuelle...). Cela indique que l'individu gagne en possibilités d'action et a de nouveaux repères spatiaux et temporels. Ainsi, l'augmentation de l'accès aux équipements individuels et mobiles modifie les représentations des distances et des durées. Les transports, les télécommunications ou la culture qui étaient

---

<sup>1</sup> BERCOT R. De CONINCK F., « Que devient le travail collectif dans des groupes entrecroisés et transitoires ? Une analyse simmelienne », *Gérer et Comprendre*, mars 2003.

<sup>2</sup> JUAN S., *Sociologie des genres de vie*, Paris, PUF, 1991.

autrefois collectifs et fixes, sont remplacés par la voiture, le téléphone portable, le lecteur MP3... Chacun utilise différents outils individuels pour organiser ses déplacements. La meilleure accessibilité est recherchée par tous les moyens. Ce qui était accessible hier était ce qui était proche objectivement et à pied. À l'instar de la pharmacie en bas de l'immeuble, dont les horaires d'ouverture correspondaient avec les horaires de travail de l'usine. Aujourd'hui, la pharmacie entre le domicile et le travail semble plus *pratique*. Ces deux lieux, autrefois si contigus, se sont éloignés. Et cette pharmacie devient la plus accessible grâce aux aménités de la voiture, ou parce qu'elle est ouverte entre midi et deux lors de la pause de déjeuner. L'accessibilité n'est donc plus qu'une question de proximité physique. L'accessibilité temporelle est une demande sociale qui se traduit dans de nouvelles pratiques spatio-temporelles. C'est finalement la problématique de l'accessibilité, plus que celle de la proximité, qui guidera nos entretiens. Si le bureau de poste veut offrir des services de proximité qu'en est-il de son accessibilité ?

### **C. Rationalisation du quotidien : vers la fin des routines ?**

Les sociologues de la modernité, tels U. Beck et A. Giddens, voient dans l'émergence de l'individualisation une évolution de la société vers une « rationalisation de la rationalisation » (Beck, 1998)<sup>1</sup>. C'est-à-dire que la société industrielle devient elle-même une *tradition*. Ainsi, la rationalisation se poursuit laissant une place à la *réflexion* comme principe d'action des individus. Et pour eux, la montée de la réflexivité des individus est à mettre en parallèle avec « l'examen et la révision constante des pratiques sociales » (Giddens, 1994)<sup>2</sup>. Nous serions en route vers la *fin des routines* dans la mesure où toute action engagée ne fait plus référence à une routine, une habitude ou une tradition. En effet, les individus sont confrontés à des situations de plus en plus diverses et qui ont peu de chance de se reproduire. Ils ne peuvent donc pas faire référence à des schèmes d'action intériorisés par l'expérience ou l'habitude. Mais cette logique d'action est-elle caractéristique de tous les individus ?

---

<sup>1</sup> BECK U., « Le conflit de deux modernités et la question de la disparition des solidarités », *Lien social et politique*, n° 39, 1998.

<sup>2</sup> GIDDENS A., *Les conséquences de la modernité*, L'harmattan, 1994, p.45.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Même si le processus de rationalisation s'intensifie réellement, nous verrons que les *routines* peuvent être une forme d'action encore structurante. Elle répond à un besoin de (re)synchroniser des temps sociaux et donc de rationaliser une partie des conduites d'action.

### *Une désynchronisation des temps qui induit la poursuite du processus de rationalisation des temps sociaux*

Nous avons vu que les sociétés traditionnelles et industrielles se caractérisaient par une prédétermination des temporalités et des espaces. La sphère de production guidait l'articulation des espaces-temps de la vie. Ainsi comme l'explique J.Y. Boulin (2003) la vie sociale était structurée par le temps de travail « tous au travail à la même heure et au même endroit »<sup>1</sup>. Les articulations entre les temps étaient configurées sur le modèle de la ville industrielle qui segmentait les activités et les temps de façon distincte et régulière. Aujourd'hui, ces régularités ont laissé la place à l'irrégularité des rythmes et des frontières spatio-temporelles. L'individu est confronté à une forte désynchronisation des temps sociaux qui rend nécessaire de nouvelles formes de régulations individuelles et collectives. Pour certains auteurs, protagonistes de la modernité avancée (Ascher, 2001), l'individu « hypermoderne » serait de plus en plus confronté au temps, qu'il essaie de maîtriser de plus en plus individuellement, comme il essaie de le faire pour l'espace. Ainsi, les nouvelles injonctions de flexibilité et de réactivité obligent à faire preuve de capacité d'adaptation aux changements et aux événements, dépassant les *routines* c'est-à-dire les habitudes irréfléchies de penser ou d'agir selon des schémas invariables<sup>2</sup>. Elles laisseraient la place à des actes réfléchis et calculés. Il s'agit bien de la poursuite d'une rationalisation des activités et des actions humaines, déjà soulignée par M. Weber. Il montrait que la société moderne était caractérisée par ce processus puisque les individus exprimaient déjà la volonté d'une plus grande cohérence et maîtrise dans leur conduite de vie. A l'instar de C. Gadéa et M. Lallement (2000), nous retenons des travaux de M. Weber que ce processus révèle l'accroissement des réflexions individuelles, à la meilleure façon d'atteindre un but :

---

<sup>1</sup> BOULIN J.Y., « Pour une urbanistique des temps. La désynchronisation des temps sociaux », in *Futuribles* n°285, avril 2003.

<sup>2</sup> Le dictionnaire du « Trésor de la Langue Française informatisée » (TLFi) définit la *routine* comme une « habitude de penser ou d'agir selon des schémas invariables, en repoussant *a priori* toute idée de nouveauté et de progrès. (...) Un acte régulier et machinal, fruit d'une habitude plus que d'une réflexion... »

« La rationalisation est un processus qui renvoie à tout le moins à deux dimensions complémentaires. Rationalisation signifie d'abord mise en cohérence théorique des images du monde telles que les produisent les scientifiques, les juristes ou encore les théologiens. Le formalisme est un des traits typiques des représentations et doctrines qui emportent avec elles cette rationalisation (...). Mais la rationalisation peut s'entendre aussi en un sens pratique, autrement dit en tant que recherche méthodique d'un but pratique à l'aide d'un calcul toujours plus précis des moyens jugés nécessaires pour atteindre la fin visée ».<sup>1</sup>

L'individu doit élaborer des programmes d'activités de plus en plus complexes en faisant appel à toutes les ressources disponibles. Les nouvelles technologies de communication permettent ainsi une composition de pratiques sociales plus efficace. Le téléphone portable comble les vides temporels et rationalise l'ensemble de la vie. Comme le souligne F. Godard (2006), « l'optimisation et l'intensification du temps seraient devenues l'alpha et l'oméga de l'organisation de l'ensemble de nos activités »<sup>2</sup>.

Par ailleurs, l'individualisation et la diversification poussent à une augmentation des raisonnements rationnels. En effet, elles permettent une plus grande liberté de choix et rendent les individus plus indépendants et autonomes face aux décisions à prendre. Or nous avons vu que l'individu multi-appartenant est confronté à des situations de plus en plus variées, faisant se rencontrer des logiques d'action variables entre les sphères d'activité. Face à cette multiplicité, G. Simmel avait identifié la capacité d'adaptation que permettait la rationalisation de la vie sociale. De ce fait, elle est un outil efficace pour faire face à la variété des situations. Ainsi, F. de Coninck (2001) nous explique que pour G. Simmel la rationalisation est ce qui permet à chacun de faire le lien entre une situation et une autre considérée comme apparentée.

« On tire de chaque cas des considérations que l'on essaye de généraliser pour appliquer à d'autres cas ».<sup>3</sup>

La rationalité des individus augmente, ce qui signifie qu'ils s'efforcent d'obtenir une solution optimale aux attentes qu'ils associent à une situation. Ils analysent la situation en fonction des

---

<sup>1</sup> GADEA C. et LALLEMENT M., « Les rationalisations du temps », in (sous la direction de De Terssac) *Où va le temps de travail ?* Octarès Editions, 2000.

<sup>2</sup> GODARD F., « Vie publique et vie privée », in *Réseaux* n° 140, 2006.

<sup>3</sup> De CONINCK F., *op.cit.*, pp.67-68.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

informations dont ils disposent. Les gens *raisonnent* sur ce qu'ils font et se livrent à des calculs afin de mettre en place des tactiques d'organisation.

Cette rationalisation se manifeste particulièrement dans les pratiques de consommation. F. Bellanger (2003), sociologue en innovation et marketing, souligne l'importance de la gestion du temps dans les « tactiques quotidiennes de chacun pour gérer ses mobilités et sa consommation »<sup>1</sup>. Chacun multiplie les petites astuces pour mieux gérer son temps et la façon de consommer devient un moyen de reconquérir une liberté dans la gestion du quotidien. De ce fait, les pratiques et les lieux d'achat se modifient sensiblement : les gens fréquentent de plus en plus de commerces et les arbitrages temps/prix s'inversent. Si la rationalité économique peut conduire certains à choisir des magasins *bon marché*, pour d'autres, les prix bas ne justifient pas le temps perdu à rejoindre les magasins. On veut pouvoir consommer *quand on veut et où on veut*. Dans les pratiques de consommation, l'objectif d'optimisation n'est donc pas interprété, ni atteint, par les mêmes conduites.

### ***Mais les modes de synchronisation ne s'expriment pas tous par une volonté d'optimisation des temps sociaux***

L'hypothèse des postmodernistes, selon laquelle la logique rationnelle des individus se baserait à présent uniquement sur la recherche d'une optimisation des temps de la vie, est contestable. Cela signifierait que la « rationalité axiologique » servant une éthique particulière laisserait la place à une « rationalité instrumentale », servant un but précis<sup>2</sup>. Or, déjà M. Weber alertait sur le fait que la rationalisation à outrance ne fait pas disparaître la dimension morale et éthique dans les rationalités qui guident les choix. Aujourd'hui, considérer que la « rationalité en finalité » est le mode de raisonnement qui guide l'ensemble des actions, sous-entend que la sphère économique diffuse les principes d'action dominants dans toutes les autres sphères de la vie sociale. Par conséquent, la flexibilité et la réactivité qu'elle valorise seraient les fondements des modes d'action individuelle. Pourtant, nous avons signifié la *pluralité* de l'individu (Lahire, 1998)<sup>3</sup>. Il appartient à diverses sphères sociales dans lesquelles

---

<sup>1</sup> BELLANGER F., *Transit pour La Poste – Escal(e)s* 02, mai 2003.

<sup>2</sup> Pour Weber, la distinction entre rationalité axiologique et rationalité instrumentale indique que, dans certains cas l'action est guidée par des principes plutôt que par les conséquences qu'elle risque d'entraîner.

<sup>3</sup> LAHIRE B. parle de *L'homme pluriel* (1998). Il explique que l'homme d'aujourd'hui n'a pas toujours vécu à l'intérieur d'un seul et unique univers socialisateur, qu'il a traversé et fréquenté plus ou moins durablement des espaces de socialisation différents, ce que nous appelons des individus multi-appartenant.

il active des schémas de comportement différents selon la situation dans laquelle il se trouve. Il développe donc plusieurs logiques d'action et peut être amené à *routiniser* certaines pratiques sociales pour synchroniser ses différentes sphères sociales. Il n'est donc pas dans un mode d'action unique, guidé par l'urgence et la réactivité qu'elle appelle.

Ce qui est davantage en jeu, c'est d'arriver à trouver une bonne synchronisation spatio-temporelle. Pour cela, chacun se saisit des outils et des techniques facilitant les décisions de synchronisation. Par exemple, il met en place des *tactiques* en hiérarchisant les activités et en agissant sur les priorités à donner à chaque sphère. C'est une des dimensions de resynchronisation, dans laquelle l'individu cherche à faire concorder l'ensemble de ses activités sociales. Mais l'individu multi-appartenant doit également se synchroniser avec autrui, c'est-à-dire trouver des formes de conciliation entre son emploi du temps et l'emploi du temps des personnes qu'il côtoie dans les autres sphères sociales. Il s'agit donc de se synchroniser avec les acteurs de la sphère professionnelle (hiérarchies, clients, collègues,...) mais également de la sphère privée (famille, amis...). Or l'augmentation de la flexibilité dans le travail oblige à trouver de nouveaux modes de régulation collective dans le travail d'une part, mais dans la vie familiale également. Pour les couples biactifs l'exigence de synchronisation est très importante<sup>1</sup> et appelle à d'autres formes d'organisation que celle basée sur la réactivité et l'improvisation, comme l'exigerait une flexibilité temporelle permanente. Aujourd'hui, les arbitrages réalisés au sein des couples et des familles pour arriver à concilier l'ensemble des activités des conjoints et enfants, ne relèvent pas forcément d'une logique d'optimisation du temps. Comme le mettent en évidence certains travaux sociologiques<sup>2</sup>, les individus dans les couples ont tendance à s'associer aux individus qui ont les mêmes usages du temps, selon qu'ils consacrent plus ou moins de temps aux loisirs ou aux activités extérieures. De la même manière, il existe une *éthique du temps* qui oriente les individus. En effet, C. Guillot (2005) montre que les personnes qu'elle a interrogées s'organisent par rapport à ce qu'elle qualifie être un juste rapport au temps. A l'instar d'une jeune avocate qui, plutôt que de s'adapter de façon réactive aux modifications de rendez-vous pendant ses audiences au tribunal, préfère prendre le temps, à chaque imprévu, de

---

<sup>1</sup> Selon les chiffres de l'Insee, les couples biactifs en 1999 ont moins d'une journée de travail sur deux qui est concordante.

<sup>2</sup> DEGENNE A., LEBEAUX M.-O., MARRY C., 2002, « Les usages du temps : cumuls d'activités et rythmes de vie », *Economie et statistique*, n ° 352-353, p. 81-99.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

reprogrammer sa journée. Cela montre que les comportements ne sont pas uniquement guidés par la recherche de l'optimisation du temps. Les choix sont orientés par différentes rationalités.

Et, il semblerait que la *fin des routines* ne soit pas encore arrivée. En effet, puisque diverses rationalités guident les choix des individus, les raisons d'agir peuvent relever de l'habituel. Ainsi, les individus sont conduits également à *routiniser* un certain nombre de leurs pratiques, pour toutes sortes de raisons : parce que cela peut-être commode et performant, parce qu'ils prennent plaisir à la répétition, parce qu'ils craignent d'avoir à choisir ou parce qu'ils sont fatigués de le faire. L'individu hypermoderne n'est donc pas représentatif de l'ensemble de la société. Cette figure pourrait en revanche révéler une tendance, plus qu'une réalité de diversité des comportements et des modes de vie.

Cette première partie nous a permis d'explicitier la vision d'une société telle qu'elle est soutenue actuellement. Les changements sociaux atteignent la structure sociale de façon procédurale. Les analyses objectives de l'équipe de Louis Dirn introduisent une vision du changement plus anthropologique, dans la mesure où elles envisagent l'évolution de la société et des individus selon ses variations au temps et à l'espace.

Ces analyses des changements sociaux s'inscrivent dans une série de travaux interrogeant les modes de vie. Nous souhaitons développer ces différentes modalités d'analyse sociologique des modes de vie afin de justifier les outils que nous empruntons pour notre propre analyse.

### **III. Les différentes modalités d'analyse des modes de vie**

Dans cette partie, nous ferons un point sur les différentes manières dont les modes de vie ont été analysés par les sciences sociales. A partir du moment où la consommation est analysée comme *fait social*, certains montrent qu'un mode de consommation est révélateur d'appartenance collective. Depuis les premières études des budgets des familles réalisées par F. Le Play (1855) puis M. Halbwachs (1912 — 1933), jusqu'aux plus récentes « analyses transversales des pratiques sociales » du Réseau « Modes de vie » (DGRST), en passant par les observations des quotidiennetés de M. de Certeau (1980), nous mettrons en perspective les différentes méthodes pour rendre compte des *modes de vie*.



### **A. Une vision *déterministe* des comportements de consommation**

Traditionnellement la sociologie s'appuie sur des éléments structurels pour expliquer les comportements des individus. A l'instar des travaux sur la hiérarchie des « besoins » de M. Halbwachs (1912), enrichis par ceux sur les « aspirations » de P.H. Chombard de Lauwe (1956), les premières recherches sociologiques sur les « conditions de vie » des ouvriers s'appuient sur une analyse de la répartition des dépenses. Celle-ci explique les différences entre les classes sociales. Ces recherches ont en commun d'analyser les budgets familiaux dans un schéma explicatif qui considère qu'à un revenu correspond une dépense, elle-même répondant à un besoin.

#### ***Des études budgétaires qui éclairent sur les « niveaux de vie » des ouvriers***

Les études des budgets familiaux, réalisées à la demande des différents gouvernements, soucieux d'établir des indices de prix, de fixer des minima salariaux et de déterminer le niveau des prestations sociales, ont été largement utilisées par les sociologues. L'objectif était d'expliquer des habitudes de consommation spécifiques à chaque classe sociale.

Avec l'avènement de l'industrialisation et le début du processus d'urbanisation, les sociologues se sont intéressés aux effets de la modernisation sur les classes sociales et particulièrement sur celle des ouvriers. Comme l'explique M. Halbwachs (1912), ce groupe est le reflet d'évolutions sociales. Il écrit :

« Cela est en rapport indiscutable avec une vaste évolution (...) savoir qu'une quantité d'hommes qui exerçaient un métier agricole et vivaient à la campagne sont allés dans les grandes villes et sont devenus ouvriers d'industrie, c'est-à-dire ont changé à la fois de lieu d'habitation et de profession (...) en même temps qu'il s'accroissait dans des proportions considérables, ce groupe s'est présenté de plus en plus sous un aspect d'unité. C'est le fait social sans doute le plus ample qu'il nous soit donné d'observer ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HALBWACHS M. *La classe ouvrière et les niveaux de vie – Recherches sur la hiérarchie des besoins dans les sociétés industrielles contemporaines*, Gordon et Breach collection Sciences Humaines et Philosophie, 1912, pp. 13-14

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

M. Halbwachs fait écho aux travaux déjà réalisés par F. Le Play (1855)<sup>1</sup> pour qui les dépenses permettent de saisir le « mode d'existence » des familles. Selon lui, l'évaluation des consommations traduirait des « besoins ». Ces besoins humains peuvent être étudiés par rapport aux dépenses des ménages qui apportent des renseignements relatifs aux questions de l'influence de la structure et de la composition des ménages sur la hiérarchie des dépenses et donc des besoins. Les enquêtes budgétaires ont donc été les premières grandes enquêtes de sociologie empirique. En effet, très tôt, la sociologie a estimé que la structure des dépenses des ménages révélait des besoins sociaux et des genres de vie. Les dépenses privées traduisent des choix, qui eux-mêmes traduisent une nécessité. C'est pourquoi, M. Halbwachs explique que la plus importante partie de son travail est consacrée à l'analyse des dépenses des ouvriers et des rapports avec leurs divers besoins.

Dans le prolongement de F. Le Play, M. Halbwachs veut montrer les effets négatifs de l'industrialisation sur les familles ouvrières. Tout comme F. Le Play, il s'appuie sur l'analyse des budgets de famille (deux grandes enquêtes budgétaires en Allemagne) pour définir les besoins des acteurs sociaux, en fonction de leur appartenance à une classe sociale. Mais contrairement à F. Le Play, il s'interroge sur la hiérarchisation des besoins. Pour lui, le social prime sur l'économique. Il montre notamment que le revenu n'a pas un effet direct et simple sur le budget.

« En résumé, il se peut qu'à l'intérieur d'une classe, le rang social de certains groupes puisse se déterminer par le seul chiffre de leurs revenus (il se peut aussi qu'il n'en soit rien, et qu'il faille considérer plutôt l'emploi qu'ils donnent à ce revenu, ou qu'il faille, combiner l'un et l'autre). Mais ce n'est pas la différence de richesse, à supposer qu'on puisse la connaître, qui explique la séparation entre nos deux groupes »<sup>2</sup>

Pour lui, la différence de consommation entre ouvriers et employés repose sur des représentations sociales des besoins élaborées dans un contexte propre à chacune de ces classes. Ainsi, M. Halbwachs a observé qu'à revenu égal, les employés dépensent davantage en vêtements et loisirs que les ouvriers, tandis que ces derniers dépensent davantage en nourriture. Pour lui, cela vient du fait que l'employé veut « faire sérieux » dans le but d'être

---

<sup>1</sup> F. Le Play est un ingénieur-sociologue qui a réalisé trente-six monographies de familles ouvrières. Elles sont basées sur l'analyse des budgets familiaux et insistent sur la nécessité de mettre la structure des revenus et des dépenses en relation avec le comportement global de la famille. (LE PLAY F., *Les ouvriers européens*, 1855)

<sup>2</sup> HALBWACHS M. *op. cit.* p. 45.

assimilé à un bourgeois. Ainsi, la hiérarchie des besoins est déterminée par les conditions dans lesquelles les individus exercent leurs emplois et par l'image qu'ils veulent donner d'eux-mêmes.

***Des appartenances sociales déterminant des besoins et des aspirations à la consommation***

Les travaux de sociologie empiriques réalisés par P.H. Chombart de Lauwe, à la fin des années cinquante, s'inscrivent dans la même approche. Ils cherchent à montrer que les besoins ne sont pas « innés » et ne se réduisent pas à une demande, mais qu'ils relèvent davantage d'une construction sociale. Dans son analyse des conditions de vie ouvrières, le sociologue intègre autant l'étude des besoins que celle des « aspirations ». Selon P. H. Chombart de Lauwe la distinction entre les « besoins » et les « aspirations » est fondamentale et nécessaire pour toute étude de la question. Pour lui, les besoins sont liés à des pulsions venant de l'individu lui-même, de son être physique et de son inconscient ou venant des pressions de la société. Tandis que les aspirations sont orientées par des images, des signes, des symboles... ainsi, elles correspondent à des désirs tournés vers une fin, un but, un objet. Comme ses prédécesseurs il considère que l'appartenance sociale détermine ce système de besoins et d'aspirations. C'est pour cela que sa recherche sur les comportements de consommation dans la classe ouvrière est guidée par l'observation d'un « ensemble de pratiques et d'attitudes prédominantes chez les individus d'un même groupe social, motivé par des besoins et des aspirations »<sup>1</sup>. Il regarde les pratiques de consommation d'après « l'acte d'achat » (qui est notamment lié au niveau de revenu) ainsi que les « chapitres des budgets familiaux » (ceux relatifs à l'alimentation, l'habitation, les vêtements et dépenses diverses). Pour lui, il y aurait des besoins pour lesquels l'homme est libre de choisir et d'autres pour lesquels l'homme ne l'est pas. Les besoins *objectifs* sont des éléments extérieurs indispensables à un organisme (comme l'alimentation), à la vie sociale en fonction d'un statut (comme le logement) et à un groupe social pour rester dans une structure sociale. Tandis que les besoins *subjectifs*

---

<sup>1</sup> CHOMBART de LAUWE P.H., *Pour une sociologie des aspirations – éléments pour des perspectives nouvelles en sciences humaines*, éditions Denoël, 1969.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

organisent la perception, le raisonnement, l'effort..., ils seraient davantage liés à une pulsion interne ou à une pression sociale.

Là encore, l'âge, le sexe, mais surtout la classe sociale sont déterminants dans les pratiques de consommation. L'appartenance sociale détermine les aspirations. Ainsi, alors même que l'industrialisation bat son plein, l'ouvrier connaît les mêmes conditions déplorables de logement que ceux observés par M. Halbwachs. P.H. Chombard de Lauwe l'explique par la différence de système d'aspirations entre les ouvriers, les employés et les bourgeois. Il montre que l'ouvrier accorde plus d'importance à la qualité des relations de voisinage qu'aux conditions matérielles de vie. Ce serait dû à une conception ouvrière du lieu de vie qui détermine son aspiration à un logement. Il est certes moins bien équipé matériellement - et/ou moins grand - mais il permet davantage d'interactions avec les voisins.

C'est donc à travers des études sociographiques, c'est-à-dire des études descriptives de la réalité et des faits sociaux, que ces sociologues ont essayé de distinguer différentes « conditions de vie ». Ils exprimaient une réelle volonté de prendre en compte les représentations individuelles des ouvriers, mais leur démarche d'enquête ne l'a pas réellement permis dans la mesure où elle consistait à recenser des éléments factuels à l'aide de questions fermées, nonobstant l'analyse des expériences vécues.

### **B. Une prise en compte des ressources non monétaires**

L'amplification de la diversification des produits de consommation marchande alimente le débat sociologique. La diversité des comportements s'accroît avec la disponibilité des biens et services marchands, et plus que les dépenses des ménages, il faut considérer d'autres éléments moins monétaires pour comprendre l'organisation de la société. Pour certains sociologues, comme P. Bourdieu, l'influence culturelle d'une classe dominante pousserait à l'homogénéisation des modes de consommation. D'autres sociologues, comme M. de Certeau, préfèrent observer les pratiques individuelles pour dresser des « manières de faire » propres à chaque individu dans les actes de consommer. Quoi qu'il en soit, ils prolongent la critique de

l'économisme qui, selon S. Juan (1991) « raisonne en termes de consommation et de ménage, mais (...) occulte le poids des ressources non monétaires et des solidarités familiales »<sup>1</sup>

***Le goût et les pratiques culturelles : éléments de détermination des styles de vie***

La société de consommation bat son plein et les critiques de la consommation de masse sont nombreuses en sociologie. J. Baudrillard (1970) caractérise cette *société de consommation* par le fait que les processus économiques régissent une grande part des rapports sociaux. Il affirme que la consommation n'est plus un moyen de satisfaire ses besoins, mais plutôt de se différencier<sup>2</sup>. Pour P. Bourdieu, cette société de consommation impose une « culture de masse » qui débouche sur une homogénéisation des styles de vie. La « culture de masse » serait un mode de vie sociale et de pensée, caractérisée par un système éducatif des connaissances artistiques et culturelles. Cette culture s'exprime dans les actes de consommation. Et elle pousse *in fine* à une uniformisation de la perception de la réalité. Pour P. Bourdieu, les classes dominantes imposent les normes de consommation. Ainsi, les pratiques culturelles rendent compte d'une stratification sociale, dans laquelle une culture dominante unifiée tend à s'imposer. Par cela, il complète l'analyse sociographique des études budgétaires notamment dans son ouvrage *La Distinction*<sup>3</sup>, dans lequel il tient compte des goûts et des pratiques culturelles. Il montre comment les membres de classes différentes élaborent des stratégies de distinction. Ce faisant ils affirment la spécificité de leur culture. Selon le statut et la place occupée dans le champ social, en découle une consommation de biens culturels fortement différenciée. Déjà au début du vingtième siècle T. Veblen (1899) avait observé ce souci de différenciation à l'origine des pratiques de « consommation ostentatoire »<sup>4</sup>. Pour P. Bourdieu cette ostentation caractérise le statut social des classes dominantes. Elle traduit l'habitus « du sens de la distinction ». P.H. Chombart de Lauwe voyait déjà un effet d'appartenance de classe dans le choix du logement. P. Bourdieu voit dans « l'habitus » une production d'attitudes et d'aptitudes qui conditionnent des conduites d'action. C'est un schème de comportements permettant d'agir de façon adaptée à

---

<sup>1</sup> JUAN S., *Sociologie de la vie quotidienne : Morphologie culturelle et dynamique des positions sociales*, PUF, 1991.

<sup>2</sup> BAUDRILLARD J. *La Société de consommation*, Gallimard, 1979.

<sup>3</sup> BOURDIEU P., *La Distinction*, Editions de Minuit, 1979.

<sup>4</sup> Dans son étude des classes supérieures, décrite dans *Théorie de la classe de loisir*, en 1899, Veblen note que la très haute bourgeoisie des Etats-Unis gaspille du temps et des biens.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

un milieu donné. Ainsi, l'habitus « populaire » pousse à valoriser tout ce qui relève de la nécessité (on valorise les vêtements faciles à entretenir). Celui des classes moyennes se définit par le désir d'imiter les classes dominantes (« une bonne volonté culturelle »). De ce fait, la consommation devient de plus en plus un signe déterminant d'identification sociale.

D'une manière générale, l'analyse des « conditions de vie » ne se fait plus à travers une étude du « système de besoins ». Elle se concentre davantage sur les « styles de vie » qui se dégagent des actes de consommation quotidienne, intégrant par là, les consommations dites de « loisirs ». Par exemple, pour P. Bourdieu, la fréquentation de certains lieux et les goûts esthétiques et culinaires des classes supérieures expriment un statut de classe. En considérant les pratiques culturelles, en plus du revenu, de l'âge ou d'autres éléments objectifs, il montre que la consommation est le produit de choix personnels, même si elle est limitée par les conditions de vie.

Ses analyses ont été fortement critiquées, notamment par C. Grignon et J.C. Passeron (1989)<sup>1</sup> qui considèrent que cette « théorie de la légitimité culturelle » occulte des dimensions de la conduite humaine qui s'expriment plus sur un axe horizontal que vertical, telles que les cultures religieuses ou régionales. Dans la même veine, F. Dubet (1994)<sup>2</sup> critique le fait que les logiques de goûts seraient cohérentes alors que les expériences sociales vécues par les individus entraînent forcément des différences dans la construction des « répertoires d'action ». Il n'existe pas d'homogénéisation du processus de construction sociale du goût. De plus, P. Bourdieu témoigne d'une vision limitée de la culture populaire. Pour lui, elle n'aurait pas l'autonomie nécessaire pour choisir ses propres modes d'action.

Parallèlement à ces critiques se développe un autre courant d'analyse sociologique, utilisant des méthodes ethnographiques d'observation de pratiques. Il met en évidence des « tactiques » de consommation et révèle une plus grande hétérogénéité des modes de consommation.

### *De l'importance des « pratiques ordinaires » du quotidien*

---

<sup>1</sup> GRIGNON C. PASSERON J.C., *Le Savant et le populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Seuil, 1989.

<sup>2</sup> DUBET F., *sociologie de l'expérience*, Seuil, 1994.

Dès la fin des années soixante-dix, le système économique produit de plus en plus de biens et de services à un rythme croissant. De ce fait, les usages de ces biens et services deviennent objet d'investigation en sociologie. S'éloignant des méthodes statistiques, M. de Certeau (1980) choisit d'observer la « vie ordinaire » des gens. Dans son approche il décrit les formes de résistance à l'industrie culturelle. En même temps, il met en avant une plus grande individualisation des modes de vie.

Pour M. de Certeau, les individus ne sont pas seulement passifs ou dociles, insérés dans des pratiques d'imitation du comportement des autres, sans discernement. A l'inverse de P. Bourdieu, pour qui les pratiques sont avant tout la manifestation d'un habitus, M. de Certeau décèle un « art de vivre » dans la consommation de masse. Ainsi, à travers des « tactiques » au quotidien, l'homme résiste à la société de consommation. Il constate que loin de se « laisser-faire », l'homme dans la vie ordinaire s'approprie les choses, leurs usages... C'est lui qui, en dernier ressort, décide de ce qu'est la bonne pratique des choses. M. De Certeau étudie la consommation à une échelle microsociale en cherchant à comprendre la part active des acteurs sociaux. Pour lui, les consommateurs font face à une offre de produits et services de plus en plus foisonnante, mais y répondent de manière créative, à travers l'élaboration de « micro pratique de résistance ». Face aux entreprises qui élaborent leur stratégie commerciale, les individus établissent des tactiques pour utiliser ce qui leur est imposé. Ainsi, loin d'être une absorption mécanique, la consommation devient une « façon de faire ». M. de Certeau écrit à ce propos

« A la production des objets et des images, production rationalisée, bruyante, spectaculaire, expansionniste, correspond une autre production dissimulée en consommation, une production rusée, dispersée, silencieuse et cachée, mais s'insinuant partout. Elle ne se marque pas avec des produits propres, mais elle se caractérise par des manières propres d'employer les produits diffusés et imposés par un ordre économique dominant ».<sup>1</sup>

A l'inverse de P. Bourdieu, il considère l'homme comme un individu capable d'agir plus qu'il n'agit. Il n'est pas déterminé socialement. Opposant à P. Bourdieu l'ignorance qu'il prête aux acteurs sociaux sur leurs actes<sup>2</sup>, M. de Certeau valorise les compétences d'interprétation et

---

<sup>1</sup> De CERTEAU M., *L'invention du quotidien*, 1980, p. 25.

<sup>2</sup> Dans son ouvrage *L'invention du quotidien*, l'auteur souligne qu'« il est bon de se rappeler qu'il ne faut pas prendre les gens pour des idiots » (p. 255).

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

d'adaptation de l'individu face aux situations. Il ne conteste pas la légitimité culturelle des pratiques quotidiennes, mais il distingue ce qui relève de la culture de ce qui relève de la débrouille ordinaire. Il existe bien une classe dominante qui élabore des stratégies visant à imposer un style de vie, une culture légitime, mais les *dominés* établissent des tactiques pour résister à cette domination.

Nous abondons dans le sens de M. de Certeau, toutefois l'analyse des « pratiques ordinaires » ne permet pas de prendre en compte ce qui se passe en amont et en aval des pratiques sociales. D'où viennent-elles ? Quels effets ont-elles ? En effet, il ne suffit pas d'étudier les pratiques en elles-mêmes, il convient de les relier aux rapports sociaux, aux stratégies et contraintes des acteurs ainsi qu'aux structurations de la société.

### **C. L'analyse des logiques transversales des pratiques sociales**

Afin de compléter ces deux approches, un courant de réflexion se développe dès les années quatre-vingt<sup>1</sup>. Il tente d'accréditer la nécessité de prendre en compte l'individu dans une dimension plus transversale. En travaillant à partir d'analyses de « récit de vie », l'enjeu est de dégager des « systèmes de pratiques spécifiques » qui expliqueraient les logiques des pratiques sociales. La combinaison des différentes pratiques exprime finalement une « façon de vivre » plutôt que « des manières de faire ».

#### *Un système de pratiques sociales transversales qui explique les modes de vie*

Les pratiques sociales peuvent être analysées de différentes façons. Par exemple, les structuralistes voient les individus pris au piège dans des structures sociales. Le sens de leurs actions leur échappe dans la mesure où leurs actions et leurs pensées sont déterminées par leur appartenance à une classe sociale. A l'opposé, les subjectivistes pensent que la connaissance est relative à son détenteur et donc que les phénomènes sociaux sont le produit d'acteurs libres et autonomes. P. Bourdieu a, semble-t-il, voulu incorporer ces deux visions. Pour lui, il n'y a pas des acteurs, mais des « agents » témoignant de « pratiques sociales », échappant en partie à celui qui les met en œuvre. Les pratiques sociales sont ainsi l'expression d'un « sens pratique » acquis qui oriente les actions. Ce « sens pratique » varie selon l'appartenance de

---

<sup>1</sup> Réseau de recherche DGRST « Modes de vie et politique du cadre de vie » constitué en 1980.



classe qui définit le niveau de maîtrise des « règles du jeu social ». Ainsi, les individus sont autant agis, qu'ils n'agissent.

Pour M. de Certeau les pratiques sociales sont témoins d'une certaine détermination, mais elles s'établissent surtout à un niveau individuel. Il fournit la définition des « pratiques sociales » comme :

« L'ensemble des comportements plus ou moins intériorisés et des activités domestiques et/ou sociales qui construit l'identité sociale d'un individu (ou d'un groupe). Cet ensemble de comportements peut-être explicité à partir d'un certain nombre de déterminants et de variables telles que les ressources, les contraintes qui pèsent sur l'individu (ou le groupe) dont l'agencement et la hiérarchisation sont conçus selon un système de valeurs ou un modèle de référence et qui renvoie aux rapports sociaux de production et de consommation ».<sup>1</sup>

Un courant émerge dans les années quatre-vingt, au moment où la crise économique se traduit par un changement des pratiques de consommation. A cette période les recherches sur les « modes de vie » commencent à se développer en sciences sociales. Ce groupe de chercheurs souligne les limites des analyses de M. de Certeau. Elle aboutirait à « une sorte d'impressionnisme de la quotidienneté basée sur un subjectivisme absolu en matière d'analyse des pratiques quotidiennes »<sup>2</sup>. Il critique également la notion d'habitus de P. Bourdieu qui expliquerait les pratiques sociales uniquement par une prise de conscience d'une appartenance à une classe sociale. Pour ces chercheurs, les rapports sociaux ne rendent pas forcément compte des pratiques concrètes individuelles.

« Aucun rapport social (de production, de distribution, de consommation, politico-institutionnel, idéologico-symbolique...) ne structure ni univoquement, ni immédiatement la logique des pratiques »<sup>3</sup>

Ils suggèrent d'analyser les pratiques sociales pour voir la structuration interne de l'ensemble des pratiques. L'intérêt de cette démarche sociologique serait de déterminer la façon dont les individus s'emparent des « déterminations structurelles » pour élaborer leur propre système de

---

<sup>1</sup> De CERTEAU M., *op. cit.* p. 80.

<sup>2</sup> GODARD F., « Exposé introductif », *Approches sociologiques des modes de vie – volume 2*, Réseau « modes de vie », 1981.

<sup>3</sup> PENDARIES J.R., « De l'irréductibilité des pratiques sociales », in GODARD F. CULTURELLO P. (dir.) *Familles Mobilisées – Accession à la propriété du logement et notion d'effort des ménages*, Paris, GERM, MUL, 1980. p.47

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

pratiques. De là ressort l'idée de logique « transversale ». Ces pratiques ne sont pas déductibles à partir des structures et elles forment système. Il n'y a donc pas de pratiques de consommation qui soient insérées dans des pratiques de production, des pratiques culturelles, familiales... Il faut donc saisir l'imbrication de ces pratiques qui forment système.

Ils ne raisonnent pas en termes de « vie quotidienne » qui se rapproche plus de « routines » de choses « statiques ». Ils préfèrent regarder autre chose que ce qu'ils qualifient de « ruses » ou « rusettes ». En témoignent les propos tenus par D. Bertaux :

« Vie quotidienne, c'est routinier, c'est statique, et puis il y a des petites résistances, des petites ruses, il y a des rituels à la Maffesoli. Tout ça grouille au niveau micro. Or, ce n'est pas ça du tout qui est intéressant dans le thème *mode de vie* »<sup>1</sup>

Les gens se construisent un *mode de vie* pour vivre d'une certaine façon. Ces chercheurs renvoient ainsi le concept de « mode de vie » à quelque chose d'actif et de guidé par des projets.

### *Vers une analyse des « genres de vie »*

Ainsi, l'approche sociologique des « modes de vie » a donné lieu à des querelles théoriques sur la place à accorder aux « stratégies individuelles » et aux structures dans les pratiques sociales de la vie quotidienne. S. Juan (1991) propose d'analyser la structuration des pratiques à l'aide de la notion de « genre de vie ». Il la définit comme la « manière d'organiser dans le temps et l'espace, les usages d'interaction et des formes constitutives de la vie quotidienne ». Pour lui, lorsque les modes de vie sont définis par rapport aux sphères de la consommation, ils ne mènent pas à l'identification d'un ensemble cohérent d'usage.

« Le revenu n'est au mieux qu'une des variables de la position sociale qui, pour donner un sens aux pratiques, doit être associé à une multiplicité de facteurs ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BERTAUX D., GODARD F., CAMPAGNAC E., et al. *Approches sociologiques des modes de vie : débats en cours*, Copédith, 1981. p.197

Ce rapport constitue le compte rendu des activités de recherche du réseau DGRST « Modes de vie et politique du cadre de vie ».

<sup>2</sup> JUAN S., *Sociologie des genres de vie : morphologie culturelle et dynamique des positions sociales*, P.U.F., Paris, 1991, p. 35.

Comme lui, nous pensons qu'il faut accorder une place plus importante au rôle de la famille, et à d'autres sphères sociales, dans la constitution des systèmes de pratiques sociales.

Cette approche est d'autant plus intéressante qu'elle accorde une place centrale à la dimension temporelle. Pour S. Juan, le rapport au temps est une dimension fondamentale pour la compréhension des usages et de ce qui les ordonne. Il conteste la thèse de P. Bourdieu pour qui les modes de vie ne sont que le résultat d'intériorisations individuelles ou collectives de dispositions selon la place occupée dans l'espace social. S. Juan avance l'hypothèse selon laquelle « les acteurs participent — avec des capacités inégales et de manière plus ou moins partielle — à la prise en charge de leurs pratiques et de leur situation sociale ». Il plaide pour une meilleure prise en compte des capacités d'action individuelles. Ainsi, il écrit :

« La vie n'y est pas aussi austère contrairement aux hypothèses de Bourdieu loin de là... Combiner un double emploi dans le couple, la présence d'enfant (s), des conduites culturelles et interactives suppose une organisation spatiale et temporelle des activités quotidiennes très importante »<sup>1</sup>.

Finalement, toutes ces analyses des modes de vie s'élaborent selon différentes échelles d'observation de la société. L'échelle macro sociale concentre ses analyses au niveau des structures sociales. Elles cherchent à montrer des régularités sociales (au niveau des classes sociales, des sexes, des cultures...) notamment dans les comportements de consommation. C'est, par exemple, celles de P. Bourdieu pour qui il n'y a pas d'acteur intentionnel. Mais c'est également celles de l'équipe de Louis Dirn qui essaie d'établir des modèles prospectifs. Cette échelle n'observe pas « la volonté ou des mécanismes décisionnels (...) elle n'intègre pas la dimension affective du sujet ou le sens de son action »<sup>2</sup>. Les modes de vie peuvent aussi se regarder à une échelle microsociale, celle des individus. M. de Certeau observe ainsi des pratiques quotidiennes individuelles. C'est l'échelle qui privilégie les processus de décision à un niveau individuel. Cette sociologie analyse davantage le quotidien en général. Dans ce cas, c'est la volonté comme calcul ou émotion qui est à l'origine des comportements quotidiens.

---

<sup>1</sup> *Ibid.*, p.50.

<sup>2</sup> DESJEUX D., « Tiens bon le concept, j'enlève l'échelle... d'observation ! », *Revue Utinam* n° 20, 1996.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

De notre côté, nous voudrions inclure un niveau intermédiaire, c'est-à-dire le niveau de l'organisation des individus. Dans une analyse moins macrosociale qui regarde quand même l'influence des structures sociales. Nous ne nous arrêterons pas à la seule analyse du système de valeurs comme élément explicatif des modes de vie. Nous entendrons donc par *mode de vie* la façon de lier les différentes sphères dans lesquelles l'individu évolue. La sociologie de la consommation nous permet de comprendre les pratiques de consommation. La sociologie du quotidien nous permet de comprendre certaines pratiques domestiques. Mais nous voulons comprendre comment toutes ces pratiques s'articulent entre elles.

*Les tendances que nous avons identifiées conduisent la société (et donc les scientifiques qui l'analysent) à agir (ou à observer) d'une certaine façon. Les changements démographiques, géographiques et sociaux, caractérisés de façon très objective, aboutissent à une individualisation croissante des manières de penser et d'agir. Cette montée de la place de l'individu dans les structures et rapports sociaux nous a poussé à mobiliser le concept de flexibilité. Pour nous, ce processus traduit l'ambiguïté du cadre social contemporain ainsi que l'intérêt de considérer l'individu dans l'ensemble de ses rapports sociaux.*

*Au final cela nous permet également d'appréhender notre objet de recherche avec une démarche intellectuelle particulière c'est-à-dire à l'aide d'une approche plus processuelle. En effet, nous aiguïsons notre regard sur trois processus marquant les possibilités d'agir et de s'organiser dans la société : l'autonomisation des individus, la diversification des pratiques sociales et la rationalisation des organisations du quotidien.*

*Cette démarche nous permet également de nous démarquer dans la façon de rendre compte des modes de vie en sciences sociales. En passant en revue comment les modes de vie ont été analysés par les sociologues, nous avons choisi de prendre en considération tous les éléments explicatifs des modes de vie déjà mis en avant : revenus, appartenances sociales, culture... mais aussi tactiques et marges de manœuvre. Et, plutôt que de regarder séparément tous ces éléments, nous privilégions une analyse plus globale et transversale des logiques d'action. C'est pourquoi nous interrogerons l'articulation des pratiques sociales dans leur ensemble. En prenant en compte toutes les sphères sociales, mais aussi « ce qu'il se passe avant et après » ces pratiques, nous pensons pouvoir mieux comprendre les motivations et les conséquences des actions individuelles dans l'utilisation des services urbains de proximité.*

*Nous souhaitons rendre compte des modes de vie dans une dimension anthropologique, c'est-à-dire dans tous les domaines de la vie sociale. En effet, le premier chapitre montre que l'évolution des modes de vie peut se lire et se traduire dans différentes sphères de l'individu : le travail, la famille, les loisirs, la consommation. Nous avons pour angle d'analyse les interactions de ces différentes sphères dont les articulations singulières constituent à nos yeux, des modes de vie. Pour nous, le mode de vie est davantage qu'un champ d'analyse. Il s'agit d'une posture d'analyse. De cette manière, les modes de vie nous permettent de mieux appréhender les enjeux sociaux contemporains.*



## Chapitre 2 : La considération des « conduites de vie quotidienne » et leurs modalités d'analyses

---

*Nous avons expliqué qu'un mode de vie se construit quotidiennement à l'intersection des conditions de vie, des niveaux de vie, des genres de vie, mais aussi des styles de vie qui expriment les valeurs de l'individu. Mais quelles places prennent les services de proximité dans cette construction ? Comment les organisations de service, telle que La Poste, s'inscrivent-elles dans le quotidien des Français ?*

*Dans la mesure où les individus doivent composer à l'intérieur d'une multitude de « cercles sociaux », inscrits dans des espaces-temps différents, comment rendre compte des modes de vie de plus en plus complexes et variés ? Dans la première partie du chapitre, nous exposerons le cadre conceptuel qui guide nos analyses : celui de « conduite de vie quotidienne » (I) Quelle marge de liberté se dessine pour organiser cette composition ? De la même manière, qu'est-ce qui façonne les capacités d'organisation des individus ? N'y a-t-il pas des éléments structurant les marges d'action ? Nous verrons comment le concept de conduite du quotidien nous permet de considérer les marges de manœuvre individuelles, tout en tenant compte de l'existence de principes structurant les modes d'action.*

*Ce concept nous amène à interroger le système de pratiques sociales des individus. Mais que met-on sous ce terme ? Quels rôles jouent le temps et l'espace dans les pratiques sociales ? Et dans quelle mesure les usages des services de proximité peuvent nous éclairer sur des évolutions sociales plus globales ? Dans la deuxième partie du chapitre, nous expliciterons les éléments qui constituent le quotidien des individus et les enjeux de leur analyse (II).*

*En dernier lieu, nous présenterons notre méthodologie d'enquête et notre appropriation des travaux déjà réalisés en sciences sociales pour constituer notre grille d'analyse (III). Nous verrons notamment comment les rapports aux temps et à l'espace peuvent être analysés au prisme des caractéristiques sociales, familiales et professionnelles.*

## **I. Le choix d'une analyse des capacités d'action dans la conduite du quotidien**

Notre recherche s'inscrit dans la lignée de la sociologie compréhensive initiée par M. Weber<sup>1</sup>. La volonté d'aborder les comportements avec un regard global sur les différentes sphères qui constituent la vie d'un individu nous amène à interroger la vie quotidienne des individus et leur façon de vivre. Nous avons voulu mettre particulièrement en avant les choix que chaque individu, acteur de sa propre vie, fait pour s'assurer du bon déroulement de ses activités quotidiennes. C'est pour cette raison que nous mobiliserons le concept de « conduite de vie quotidienne » (*Alltägliche Lebensführung*) (A). Cependant, il est évident que les individus sont confrontés à un large éventail de contraintes qu'il faut prendre en compte pour comprendre les différences de pratiques sociales des individus (B).

### **A. Mobilisation du concept de « conduite de vie quotidienne »**

Nous partons de deux postulats de départ :

- chaque individu est acteur dans l'organisation de ses activités quotidiennes ;
- les arrangements individuels rendent compte des différents modes de vie.

De ce fait, nous devrions rencontrer une multitude de configurations d'organisation spatio-temporelle possibles. Afin de contourner cette complexité, nous adoptons un cadre théorique approprié : celui de *conduite du quotidien*. Pour cela, nous nous sommes inspiré des résultats de M. Flamm (2003)<sup>2</sup>, rare chercheur à avoir traduit les travaux allemands, pionniers sur le sujet de « la conduite de vie quotidienne » (*Alltägliche Lebensführung*).

### ***Les origines de l'étude des « conduites de vie quotidienne » (*Alltägliche Lebensführung*)***

A partir du milieu des années quatre-vingt, un réseau de sociologues allemands s'est penché sur la question des relations entre l'évolution de l'organisation de la vie quotidienne des ménages et les tendances sociétales fortes telles que l'individualisation ou la diversification des horaires de travail. Approfondissant une réflexion esquissée par M. Weber (1920), ils ont

---

<sup>1</sup> Se distinguant de la sociologie positive qui accorde une grande part aux déterminismes sociaux, Weber est à l'origine d'une approche sociologique qui fait du sens subjectif des conduites des acteurs, le fondement de l'action sociale.

<sup>2</sup> FLAMM M., *Comprendre le choix modal. Les déterminants des pratiques modales et des représentations individuelles des moyens de transport*, Thèse de doctorat, Ecole Fédérale de Lausanne, décembre 2003.



abouti à l'élaboration du concept de « conduite de vie quotidienne » (« Alltägliche Lebensführung »).

L'ouvrage *Sociologie des Religions*, qui réunit des textes de M. Weber, illustre l'importance qu'il accordait à la notion de « conduite de vie » (« Lebensführung »). L'index thématique de l'ouvrage fait apparaître quarante-neuf fois « conduite de vie » tout au long des pages 154 à 472, allant d'une simple évocation de la notion de « Lebensführung » à une explication de sa forme « rationnelle » et « méthodique ». Pour lui, la conduite de vie est influencée par la religion, mais également par des « facteurs économiques et politiques à l'intérieur de limites géographiques, politiques, sociales et nationales données ».<sup>1</sup> Ainsi, l'individu serait amené à élaborer une méthode de conduite de vie dans le sens d'une rationalisation pratique c'est-à-dire d'une recherche de régularité des activités. Pour M. Weber, cette notion de « Lebensführung » renvoie à la capacité de l'individu à faire face et à un élément qui conditionne des « styles de vie ». Comme nous l'expliquent T. Abel et W.C. Cockerham (1993), en allemand le terme « Lebensführung » signifie des « conduites de vie individuelles », référant à un comportement personnel et décidé, une possibilité d'agir sur la gestion de sa vie. Cela fait référence aux choix des individus, même si le « style de vie » ne renvoie pas seulement à une question de choix et que l'analyse ne peut pas ignorer les conditions (notamment économiques) qui supportent un style de vie singulier. Les auteurs nous expliquent le poids que M. Weber accorde à ces conditions :

« Life chances are the probabilities of the occurrence of certain events (namely, satisfying one's interest) which are anchored in structural conditions (ie, income, property, opportunity, norms, rights...) »<sup>2</sup>.

Ainsi, les conditions de vie sont basées sur des choix, mais ces choix dépendent des possibilités de l'individu à pouvoir se réaliser. La définition de « Lebensführung » renvoie donc à un ensemble structuré de comportements et de pratiques qui tiennent leur logique interne de principes de vie.

---

<sup>1</sup> WEBER M., « L'éthique économique des religions mondiales » (1915) in *Sociologie des religions*, éditions Gallimard, 1996, p. 333.

<sup>2</sup> « Les chances dans la vie sont les probabilités qu'il arrive certains événements (à savoir, satisfaire un intérêt) qui sont ancrés dans des conditions structurelles (c'est-à-dire des revenus, des biens, des possibilités, de normes, de droits ...) » traduit par moi - in ABEL T. et COCKERHAM W.C., « Lifestyle or lebensführung ? Critical Remarks on the Mistranslation of Weber's class, status, party », in *The sociological Quarterly*, Volume 34, Number 3, 1993, pages 551-556.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Notre objet d'étude se limite à l'ensemble de la vie active des individus, que nous considérons dans sa *largeur* et non dans sa *longueur* telle une biographie. L'objet qui nous intéresse n'est pas la diachronie du parcours de vie, mais la synchronie des activités sociales c'est-à-dire la correspondance entre des événements de la vie quotidienne. Dans une synthèse des recherches menées par les sociologues allemands, W. Kuderer (1995) rappelle en quoi consiste le problème de l'organisation de la vie quotidienne :

« Quotidiennement l'individu doit concilier ses propres souhaits et projets avec les exigences et les obligations qui découlent des rôles endossés dans les différentes sphères de la vie quotidienne, en tenant compte des options et des ressources dont il peut disposer »<sup>1</sup>

C'est pour cela que nous interrogerons les méthodes employées par les personnes pour constituer des arrangements quotidiens avec l'ensemble des obligations qui découlent des différentes sphères sociales. Nous chercherons notamment ce qui reste relativement stable au quotidien : les routines, les régularités, les structures récurrentes d'activités... Nous voudrions également mettre en avant l'importance de la construction personnelle de cette conduite de vie. Pour nous, les choix ne sont ni socialement déterminés, ni subis. Dans la mesure où l'individu met en œuvre lui-même sa conduite de vie, il s'agit d'une construction personnelle. Et comme le précise G. Voss (1991) la marge de manœuvre des individus peut orienter un comportement malléable ou sécuritaire :

« Le caractère de construction personnelle est toutefois plus évident, dans la mesure où la majorité des individus font, d'une part, des efforts de gestion sous contraintes de leur vie quotidienne et, d'autre part, des efforts de *conservation* ou *d'adaptation* de leur mode d'organisation face à des changements importants de leurs conditions de vie »<sup>2</sup>.

Se dessinent donc et déjà différentes possibilités d'arrangement : *conservation* et *adaptation* sont des conduites de vie qui correspondraient à deux grandes possibilités de gérer son quotidien.

---

<sup>1</sup> KUDERA W., « Zusammenfassung der Ergebnisse », in Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung" (ed.), *Alltägliche Lebensführung - Arrangements zwischen*, 1995.

<sup>2</sup> VOSS G.-G., *Lebensführung als Arbeit - Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft*, Stuttgart, Enke, 1991 – cité et traduit par FLAMM M., *op. cit.*

***La richesse des résultats émanant de travaux singuliers***

Peu de recherches contemporaines sur la question de l'organisation du quotidien ont été traduites de l'allemand. Seuls les travaux de M. Flamm (en français) et de K. Jurczyk (en anglais) nous permettent d'actualiser le questionnement des chercheurs allemands, sur les arrangements du quotidien. K. Jurczyk (1998) met en avant l'importance de la maîtrise du temps dans l'organisation des activités quotidiennes. Tandis que M. Flamm (2003) montre la place de la mobilité dans ces arrangements. C'est surtout la traduction des travaux de G. Voss réalisés en 1991 qui nous semble la plus intéressante à exploiter. D'une façon générale, ces travaux soulignent l'importance que revêt la construction de *routines* dans l'organisation du quotidien, ainsi que les possibilités d'action individuelle sur son articulation.

G. Voss (1991) souligne en effet l'importance que revêt la constitution de routines en tant que « mécanismes stabilisateurs de la conduite de vie »<sup>1</sup>. Ainsi, ces « routines » sont des schémas relativement rigides de l'organisation spatio-temporelle des activités, qui permettent d'éviter aux individus de devoir constamment prendre des décisions. Cela vient en écho aux travaux d'A. Giddens (1994) qui parlent de « sécurité ontologique »<sup>2</sup>. Ces routines sont sécurisantes dans la mesure où elles sont sources d'apaisement de l'anxiété, liée au contexte d'incertitude.

« Malgré l'ennui qu'elle peut causer, la routine est souvent privilégiée en tant que mesure de protection »<sup>3</sup>

La *routinisation* simplifie les rapports sociaux dans la mesure où la coordination des emplois du temps se fait plus facilement. Mais G. Voss précise aussi que cette construction d'habitudes n'est pas uniquement une stratégie de gestion du temps. Elle découle aussi des traditions et normes sociales qui font reproduire des façons de faire habituelles avec la famille ou les proches. M. Haicault (2000) explique comment les routines se mettent en place dès la petite enfance. Dès son entrée à l'école primaire, l'enfant fait l'apprentissage des activités routinisées et tout au long de sa vie, il recherche une régularité des découpages temporels

---

<sup>1</sup> FLAMM M., « La mobilité quotidienne dans la perspective de conduite de vie », in Montulet B. Kaufmann V (sous la dir.). *Mobilités, fluidités... libertés ?*, Bruxelles, Presses des facultés Saint-Louis, 2004.

<sup>2</sup> GIDDENS A., *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 1994.

<sup>3</sup> DELAHAYE H. GUILLOT C., « Deux formes de routine au cœur de la (re)synchronisation des temps sociaux », in ouvrage collectif, à paraître.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

quotidiens<sup>1</sup>. G. Voss met en avant d'autres mécanismes récurrents dans l'organisation des activités sociales, comme l'élaboration de plans. Cette stratégie d'organisation s'exprime surtout lorsque les individus mobilisent des principes de gestion de projet, cherchant à regrouper un ensemble d'activités.

En voulant mettre en lumière différentes logiques de déplacements, M. Flamm (2004) distingue des « conduites de l'action méthodiques » pour lesquelles les déplacements sont plutôt minutés et prévisibles, qu'ils soient routiniers ou programmés. Par ailleurs, il isole des « conduites de l'action improvisées » pour lesquelles les déplacements sont davantage soumis aux aléas de la flexibilité temporelle et de l'accessibilité spatiale. Ce qui introduit un mode nouveau de structuration des activités, de plus en plus répandu, qui est celui de « l'ouverture aux opportunités ». Avec ce mode d'adaptation aux conditions extérieures, l'individu renonce à planifier la totalité de ses activités en intégrant dans sa conduite de vie les opportunités qui se présentent à lui. Ces conduites de déplacement montrent finalement que l'individu a conscience de l'existence de contraintes et qu'il tend à les anticiper. Ce sont ces contraintes et les formes d'anticipation que nous voulons mettre en avant.

De son côté, K. Jurczyk (1998) met en avant l'influence du facteur temporel dans l'organisation et la régulation du quotidien. A travers une recherche sur les « conduites du quotidien » (*Conduct of everyday life*) de différents groupes de femmes inscrits dans des systèmes de temps de travail différents (des systèmes rigides ou flexibles), elle a identifié plusieurs schémas féminins d'organisation temporelle :

- Celui des femmes fortement cadrées par le temps qu'elles accordent aux autres (la famille souvent) et qui ont tendance à instaurer des routines temporelles (*habitation of temporal routines*).
- Celui des femmes qui ont su s'émanciper de la gestion des liens temporels avec les autres et qui vivent une vie flexible non définie par avance.

A travers ces schémas temporels, K. Jurczyk souligne la nécessité croissante de devoir « faire sens » avec les différentes sphères du quotidien. Pour cela, chaque femme est gouvernée par

---

<sup>1</sup> HAICAULT M. *L'expérience sociale du quotidien. Corps, Espaces, Temps*, Presses de l'Université d'Ottawa, 2000.

des logiques différentes. Mais dans la mesure où la société accorde une place de plus en plus importante à la disponibilité temporelle et où les femmes sont de plus en plus présentes sur le marché du travail, elles doivent faire preuve d'un réel travail de « construction du quotidien » (*Work of constructing everyday life*). Et cette élaboration se fait différemment selon le niveau d'*auto-administration* du temps.

« Avoir du temps est une des principales ressources pour l'élaboration de la société (...) et d'être responsable de son propre temps est une condition nécessaire pour l'autonomie ».<sup>1</sup>

Outre de la distinction genrée des temps sociaux que K. Jurczyk opère, nous rejoignons son analyse. Comme elle nous prendrons en considération, les différences de capacité d'action des individus sur leur organisation spatio-temporelle.

Nous partons donc de ce concept de *conduite du quotidien* qui nous permet de rendre compte des différentes logiques d'action des individus en matière d'organisation de la vie quotidienne. Nous verrons plus particulièrement comment intégrer l'utilisation des services de proximité dans les différentes façons de mener à bien ces conduites du quotidien. Nous questionnons les comportements de l'acteur, individuellement, et cherchons en quoi les raisons d'un comportement individuel sont généralisables aux comportements d'autres individus. L'enjeu est de mettre à jour les *raisons d'agir* selon les individus en prenant en compte les logiques d'action dans lesquelles ils s'inscrivent. M. Weber avait déjà identifié diverses possibilités de comprendre l'activité sociale. Cela peut relever du domaine de la raison objective et réfléchie, de l'éthique, de l'affectif ou encore d'un code hérité et répété.

« L'activité sociale peut être déterminée a) de façon rationnelle en finalité... b) de façon rationnelle en valeur... c) de façon affectuelle... d) de façon traditionnelle... Le comportement strictement traditionnel n'est, en effet, très souvent qu'une manière morne de réagir à des excitations habituelles, qui s'obstine dans la direction d'une attitude acquise autrefois »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> « Les individus sont amenés à se mouvoir au sein de scènes multiples de la vie quotidienne, à travers des logiques d'action diverses, confrontés à des expériences plurielles » (traduit par moi) in JURCZYK K., « Time in Women's Everyday Lives - Between Self-Determination and Conflicting Demands » *Time & Society*, Vol. 7, No. 2-3, 1998, p. 290.

<sup>2</sup> WEBER M., « Déterminants de l'activité sociale », in *Économie et société*, Paris, Plon, 1971, p. 19-23.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

De la même manière, comme le souligne très justement P. Corcuff (1995) chacun est amené à agir selon diverses situations et expériences qu'il a vécues.

« Having time is one of the main resources for the shaping of the society (...) and to be in charge of one's own time is a necessary condition for autonomy »<sup>1</sup>.

Ainsi, nous identifierons comment les individus lient tous ces aspects. Et en déterminant les logiques d'action des conduites du quotidien, nous considérons que l'action est influencée d'une part par des déterminations sociales, d'autre part par des motivations subjectives (des valeurs, des principes éthiques ou des coutumes).

### **B. Des évolutions structurelles qui influencent les conduites du quotidien**

Même si nous souhaitons regarder les conduites individuelles du quotidien, celles-ci sont fortement orientées par des évolutions touchant la société de façon générale et globale. Pour nous, l'évolution du travail marque le plus les possibilités d'agir. Par ailleurs, certaines structures sociales, comme l'école ou les entreprises, conservent leur autorité d'organisation collective sur les potentialités d'actions individuelles.

#### *L'influence de l'évolution de la sphère professionnelle sur la structuration du quotidien*

La sphère professionnelle structure la vie quotidienne des ménages dans la mesure où elle procure un statut, mais aussi parce qu'elle caractérise l'importance des ressources détenues pour la mise en place d'un ordre social. La part grandissante des couples biactifs témoigne de l'importance de l'autonomie financière. En augmentant le revenu potentiel du foyer, ils souhaitent atteindre un statut social de poids. Mais cette bi-activité, associée à l'augmentation de la flexibilité des temps de la vie professionnelle, a des impacts sur l'organisation des activités quotidiennes.

La prodigieuse croissance du nombre de femmes actives au milieu des années soixante-dix a marqué une rupture importante dans les modalités d'organisation des ménages. En effet, la plupart des femmes s'arrêtaient de travailler entre vingt-cinq et quarante-neuf ans dans les années soixante même si certains démographes<sup>2</sup> ont mis en évidence une plus forte continuité

---

<sup>1</sup> CORCUFF P., *Les nouvelles sociologies*, Editions Nathan, 1995, p. 96.

<sup>2</sup> LEVY M.L., « Métiers de femmes », in *Population et Sociétés*, n°111, mars 1978.

de leurs carrières professionnelles. Aujourd'hui, l'arrivée d'un enfant n'entraîne plus automatiquement l'arrêt de l'activité professionnelle féminine. L'emploi du temps professionnel de la femme a donc plus d'incidence sur la programmation des activités sociales du ménage. L'augmentation considérable de l'activité féminine salariée modifie la place du temps de travail du couple. Ainsi, les couples biactifs font évoluer leur rapport entre temps de travail salarié et temps destiné aux activités domestiques. Autrefois les femmes servaient « d'amortisseur temporel »<sup>1</sup>, dans le sens où elles étaient massivement au foyer, elles assuraient toutes les fonctions de synchronisation des activités. Aujourd'hui le couple doit trouver un nouvel agencement des temporalités familiales. De nombreuses études de l'Insee montrent que ce phénomène aboutit, d'une part, à la généralisation de la *double journée* des femmes, d'autre part, à l'externalisation de certaines fonctions assurées auparavant par la femme. L'usage de nouveaux services se développe : ménage à domicile, garde d'enfants, crèche... Ces services émergents de la fin du vingtième siècle correspondent souvent à des activités professionnelles féminines. Cette féminisation de la sphère professionnelle amplifie *in fine* le besoin de ce genre de service, mais nécessite surtout de reconsidérer la gestion des horaires au sein de la famille.

En même temps que se développe l'activité féminine professionnelle, la flexibilité du travail s'accroît. A travers ses enquêtes « Emploi du temps » (1967, 1975, 1986, 1999), l'Insee souligne le fait que les femmes sont plus touchées que les hommes par la flexibilité du travail<sup>2</sup>. Le système productif actuel ne place pas uniquement les femmes face à l'intensification du temps de travail et à ses diverses formes de flexibilisation. Depuis les années quatre-vingt, le modèle d'organisation de production est remis en question. En effet, l'ancien modèle fordien était fondé sur l'idée d'une uniformité des temporalités privées et professionnelles, bornées par les horaires des usines. Or, P. Bouffartigue et Bouteiller (2003) expliquent comment nous sommes passés d'une société rythmée par la régularité du temps de travail, à une société dans laquelle « le temps social s'émiette et se fragmente peu à peu »<sup>3</sup>. En effet, la conjoncture économique est marquée par la crise du milieu des années soixante-dix

---

<sup>1</sup> BOULIN J.Y, DOMMERGUES P., GODARD F., *La nouvelle aire du temps*, DATAR, Editions de l'Aube, 2002.

<sup>2</sup> AFCA ESSAGI C. BUFFETEAU S., « L'activité féminine en France. Quelles évolutions récentes, quelles tendances pour l'avenir ? », *Économie et statistique*, n°398-399, mars 2007.

<sup>3</sup> BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., « A propos des normes du temps de travail. De l'érosion de la norme fordienne aux normes émergentes », *Revue de l'IRES* n° 42, 2003.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

qui conduit à une progressive flexibilisation du temps de travail. L'avènement des contrats de travail précaires et la multiplication des horaires de travail décalés, de nuit et de week-end sont les premiers indicateurs de cette flexibilité. C'est l'Insee, à travers ses Enquêtes « Emploi du temps » de 1985-1986 et 1998-1999, qui met le mieux en évidence ces indicateurs. En 1999, la journée de travail classique (9h-17 h) ne représente plus qu'une minorité des journées travaillées. Une journée de travail sur deux est faite sur des horaires atypiques. Et selon l'analyse de L. Lesnard (2006), « trois autres formes d'horaires de travail se développent : les horaires décalés, les longues journées de travail et les horaires émiettés »<sup>1</sup>. Ainsi, cette augmentation de la flexibilisation conduit à un éclatement et une diversité des temps de travail. Un temps qui est lui-même fortement contraint par les nouvelles exigences productives de réactivité et d'adaptabilité. Dès lors, la conciliation devient de plus en plus difficile entre les temps de travail de plus en plus imprévisibles et l'individualisation des emplois du temps. L'enquête « Histoire de vie sur la construction des identités » révèle que plus les horaires sont atypiques, plus les actifs trouvent qu'il est difficile de concilier vie familiale et vie professionnelle<sup>2</sup>. Soulignons par ailleurs que cette enquête alerte sur les écarts émanant du degré de marge de manœuvre disponible dans la détermination de ses horaires de travail.

Cette flexibilité désynchronise les temps sociaux entre les individus tout en permettant une meilleure synchronisation individuelle. C'est le cas lorsqu'elle est au service de la gestion du quotidien des individus. Nous pouvons singulièrement le constater à chaque fois qu'une entreprise module ses horaires d'ouverture, en affichant l'ambition de s'adapter au mieux à la demande. Même si le travail décalé augmente l'amplitude horaire du travail des salariés, il a l'avantage d'offrir aux clients une autre possibilité pour synchroniser leurs temps. C'est pour nous une marque patente de la structuration des entreprises sur les conduites du quotidien.

### *L'influence des institutions sociales comme contraintes sociales*

La vie des individus a toujours été rythmée par diverses instances. Si le temps du clocher de l'église n'est plus structurant sur les conduites de vie, aujourd'hui certaines institutions

---

<sup>1</sup> LESNARD L., « Flexibilité des horaires de travail et inégalités sociales », in *Données Sociales*, édition 2006.

<sup>2</sup> Voir l'analyse établie par la DARES, « La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale », (dir) GARNER H. MEDA D., *Premières Synthèses*, n° 50.3, décembre 2004.



continuent d'aménager l'espace-temps. L'Entreprise et l'Ecole sont particulièrement représentatives.

L'Ecole reste très structurante dans l'organisation quotidienne des jeunes parents dans la mesure où le rythme scolaire est encore un puissant « synchronisateur institutionnel ».<sup>1</sup> Il encadre aussi bien la vie des parents que celle des enfants puisqu'il oblige à rassembler plusieurs fois par jour, en un même moment et sur un même lieu, parents et enfants. Plus que les journées, l'Ecole structure les semaines puisqu'elle impose d'articuler week-end/jours travaillés avec les semaines d'école (semaine de quatre jours ou un samedi sur deux enseigné). Elle rythme aussi l'organisation annuelle des activités comme les moments et lieux des vacances, fixant par là même les grandes migrations au cours de l'année. De ce fait, de nouveaux modes d'organisation de la vie quotidienne arrivent sous la forme, par exemple, de la semaine de quatre jours, des week-ends élargis ou des vacances fractionnées sur toute l'année. De cette manière, les temps scolaires continuent d'encadrer la vie des parents. L'Ecole structure donc les conduites de vie tout comme les Entreprises continuent d'influencer le quotidien des Français.

Il est indéniable que le rythme industriel fordien ne sert plus de repère temporel stable. Pourtant, à travers les services qu'elle propose et ses modes d'organisation, l'Entreprise fixe des limites temporelles et spatiales. Nous l'avons vu, l'organisation des horaires de travail plus ou moins atypiques, et plus ou moins choisis, influence le sentiment de désynchronisation. Par exemple, au cours d'une enquête réalisée à la RATP, L. Servel (2003) met en évidence que l'organisation du travail de cette entreprise de transport a un rôle déterminant dans le « mouvement du corps social »<sup>2</sup> de la RATP. Elle montre tout particulièrement comment les nouveaux embauchés apprennent le temps de l'entreprise. C'est un exemple éloquent de l'influence de l'Entreprise sur l'organisation spatio-temporelle de ses salariés.

---

<sup>1</sup> GODARD F., « Cessons d'opposer temps individuels et temps collectifs », *Rythmes et temps collectifs*, CERAS, 2003.

<sup>2</sup> SERVEL L., « Temps de la modernisation et apprentissage du temps à la RATP: quelques réflexions sur la dimension temporelle en entreprise », in F. Godard et F. Ascher (sous la dir.) *Modernité : la nouvelle carte du temps*, Edition de l'Aube, 2003.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Mais l'entreprise structure également le temps des clients/consommateurs/usagers. Et cette même entreprise de transport en est également une illustration exemplaire. En effet, l'amplitude horaire, la fréquence et les lieux desservis par les transports en commun déterminent l'accessibilité des individus non motorisés. Il faut tenir compte de l'organisation des services proposés et des aptitudes à l'utiliser pour comprendre l'enchaînement des activités quotidiennes. La RATP doit donc tenir compte de l'étendue de son réseau, de la fréquence de circulation de ses machines, mais aussi des potentialités (financières, physiques...) de chacun à prendre ou non les transports en commun. Il en est de même pour un grand nombre d'entreprises de service, telles que les entreprises de grande distribution qui proposent des heures d'ouverture plus larges s'adaptant doucement aux nouvelles données spatio-temporelles. La généralisation des plages d'ouverture de 8h à 22 h pendant la semaine est en route depuis que les enseignes ont pris la mesure des attentes différenciées. Ainsi, le sentiment de rareté du temps peut provenir de la disponibilité de ces services au moment et à l'endroit où les consommateurs en ont besoin. Par exemple, les pratiques d'achat sur les plages horaires du midi ont tendance à se développer à proximité du travail. Néanmoins, si les entreprises de la grande distribution semblent s'adapter relativement vite, ce n'est pas le cas de la majorité des services dits « de proximité ». R. Rochefort (2008) a mis en évidence le manque de dynamisme des commerces de centre-ville d'agglomération moyenne qui sont fréquemment fermés le midi<sup>1</sup>.

Dans une approche compréhensive, il faut prendre en compte l'ensemble de ces éléments qui instituent les sociétés modernes. Et sur cette problématique des contraintes spatio-temporelles, les services publics sont les plus concernés. En effet, selon une enquête de la Sofres analysée par F. Godard et F. de Singly (2002), si les citoyens déclarent que les horaires de commerces et de cabinets médicaux sont adaptés à leur mode de vie, les réponses sont moins optimistes à l'égard des services publics et des administrations : « 33 % considèrent qu'ils sont mal adaptés, contre 6 à 9 % pour les autres services »<sup>2</sup>. Et parmi les récriminations les plus fortes, nous notons celles du temps d'attente et des horaires d'ouverture de certains services publics. Se pose alors la question de la considération de La Poste dans l'univers des institutions

---

<sup>1</sup> ROCHEFORT R., *Un commerce pour la ville*, Rapport au ministre du logement et de la ville, février 2008.

<sup>2</sup> GODARD F. et de SINGLY F., *Les Français et le temps dans la ville – commentaire du sondage SOFRES*, 2002.

régulatrices des conduites sociales. Comme l'a montré V. Dubois (2003) à propos d'une administration d'Etat, telle que la Caisse Nationale d'Allocations Familiales<sup>1</sup>, nous voudrions savoir si le bureau de poste produit de la coercition en imposant des postures normatives ou si, au contraire, il facilite les marges de manœuvre. En effet, la volonté stratégique de la Direction de La Poste est clairement de vouloir adapter ses bureaux de poste aux évolutions des modes de vie urbains et ceci à travers une nouvelle implantation stratégique et commerciale qui suggère une adaptation aux horaires et lieux de visite. Nous nous interrogeons donc sur deux points : la réalité de la prise en compte de l'évolution des modes de vie dans cette réorganisation ; et l'influence de l'organisation commerciale des bureaux de poste sur les modes de vie urbains.

Ceci nous amène tout naturellement à discuter la notion de « dualité structurelle » développée par A. Giddens (1987). Il explique que « le structurel est toujours à la fois contraignant et habilitant »<sup>2</sup>. Ainsi, l'utilisation des services en bureau de poste contraindrait les conduites du quotidien, en même temps qu'elle rendrait possible un ensemble d'actions. C'est cette structuration que nous souhaitons discuter en regardant comment le bureau de poste, en tant que structure sociale, agit (ou est agi) sur (par) les conduites de vie des individus.

### **C. Le bureau de poste au cœur de la question sociale des « services de proximité »**

Le terme « proximité » apparaît de plus en plus dans les médias ou les discours informationnels : « police de proximité », « démocratie de proximité »... mais aussi la croissance des « emplois de proximité » fortement médiatisée depuis l'annonce du plan Borloo<sup>3</sup>. Cette abondante utilisation du terme ne facilite pas la compréhension et la mobilisation de la notion de proximité en sciences sociales. Elle est pourtant fortement empruntée depuis les premières recherches d'économies régionales<sup>4</sup> qui valorisent la dimension spatiale dans les activités de coordination des agents économiques regroupés sur

---

<sup>1</sup> DUBOIS V., *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Economica, 2003.

<sup>2</sup> GIDDENS A., *op.cit.*, p. 226.

<sup>3</sup> Le 30 juin 2004, Jean Louis Borloo, alors Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, présente son plan de cohésion sociale, visant à réduire les inégalités en France, incluant notamment le développement des « services à la personne » produits par des « emplois de proximité ».

<sup>4</sup> Les travaux de Paul Krugman (1991) et sa théorie de la « nouvelle économie Géographique » reposent sur l'idée que, plus que les avantages compétitifs, les logiques d'agglomération (produites par le regroupement de clients et de fournisseurs dans une même région) sont au cœur de la dynamique des échanges.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

un territoire. Mais qu'en est-il de la question aujourd'hui ? Qu'est-ce qui motive les échanges de services sur un territoire donné ? Nous verrons que, même si la définition n'est pas encore bien délimitée, différents travaux nous permettent d'établir notre propre cadre d'analyse des services de proximité. Il s'agit d'explicitier dans cette partie comment nous nous situons dans le questionnement social sur les services de proximité.

### ***L'évolution des formes de proximité pose la question de l'accessibilité***

Depuis l'Antiquité, les individus cherchent à abaisser les distances dans le but de maximiser les interactions sociales et économiques. Et si l'espace a longtemps été défini par une distance quantitative, aujourd'hui, d'autres éléments entrent en jeu dans l'évaluation des proximités.

#### La notion polysémique de proximité

En sociologie, parler de proximité, c'est définir les éléments sur lesquels elle porte. Elle est donc envisagée sous diverses formes. Selon M. Grossetti (1998), « les éléments pris en compte ne peuvent être que des entités sociales c'est-à-dire des individus ou des collectifs »<sup>1</sup>. Ainsi, trois formes de proximité sont considérées : la proximité *géographique* qui s'exprime par rapport à une distance physique et matérielle (en mètres, en temps, en coûts...) ; la proximité *sociale* qui se réfère à une distance sociale que l'on peut mesurer selon des ressources ou des « dispositions culturelles » selon les termes de P. Bourdieu<sup>2</sup> (1979) ; et la proximité *subjective* qui exprime des sentiments d'adhérence à des croyances ou à des émotions communes.

Pour mieux signifier ce que nous entendons par proximité, revenons à sa définition littérale. Selon le dictionnaire TLFi (Trésor de la Langue Française Informatisé), la fonctionnalité primaire de la proximité est de nature sociale. L'étymologie du mot emprunté au latin *proximitas* signifie « voisinage » ou encore « affinité, ressemblance, parenté » au sens figuré. C'est un dérivé de *proximus* : « le plus proche ». C'est en se démocratisant, que ce mot a été utilisé pour qualifier une position dans l'espace : « situation d'une chose qui est à faible distance d'une autre chose ou de quelqu'un ». Plus récemment encore, il a caractérisé un

---

<sup>1</sup> GROSSETI M. « La proximité en sociologie : une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation » in *Les approches multifformes de la proximité* (coord. Bellet, Kirat et Largeron), Editions HERMES, 1998.

<sup>2</sup> BOURDIEU. P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, 1979.

évènement dans le temps : « caractère d'un fait, d'un évènement qui est rapproché dans le temps passé ou futur ». Les deux dernières formes de proximité revêtent donc un caractère spatio-temporel. Pour certains, la proximité s'exprime en kilomètres parcourus ; pour d'autres, en temps de trajet. Nous considérons donc la proximité comme tout ce qui entre dans le rayon spatio-temporel de l'individu.

Pourtant que ce soit pour le temps ou pour l'espace, le terme *proximité* a toujours été utilisé pour caractériser une distance. Or, comme l'explique G. Le Boulch<sup>1</sup> (2001) la distance est quantitative (heure, mètres...), là où la proximité est qualitative. C'est-à-dire qu'elle exprime un sentiment subjectif de rapport à la distance. Et la distance peut-être à la fois spatiale, temporelle, sociale et affective exprimant ainsi une multiformité de la proximité. Ainsi pour nous, seuls l'individu et sa perception subjective de la distance définissent la proximité. Il n'est donc pas utile de chercher à traduire la proximité en langage métrique, mais juste de prendre en compte la manière dont les individus en parlent.

#### Une recherche d'accessibilité...

L'augmentation des vitesses de déplacement, la démocratisation de l'usage de l'automobile ainsi que la diffusion générale des technologies de communication suscitent de nouvelles perceptions de l'espace. Des recherches sur les effets spatiaux des nouvelles technologies de communication montrent que la distance absolue n'est plus source de dépendance pour l'homme<sup>2</sup>. C'est l'*accessibilité* qui devient importante. Elle est conditionnée par les capacités à accéder à un lieu, une information, un service. Elle est donc liée aux capacités de se mouvoir (financières, matérielles, intellectuelles...). Ainsi, la mobilité relativise la notion de proximité. Comme le dit P. Virilio (1996), notre « conscience du monde »<sup>3</sup> en est transformée. Nous n'irons pas jusqu'à parler de « téléville » — telle que la décrit P. Virilio — où seraient privilégiés les accès à distance et donc l'éclatement spatial des activités. Mais, dans notre analyse, nous prendrons en compte le fait que l'organisation de la vie quotidienne se fait selon des formes de proximité plus éclatées. Ce qui est proche pour les individus

---

<sup>1</sup> Le BOULCH G., « Approche systémique de la proximité : définitions et discussion » 3<sup>e</sup> journée de la Proximité, 2001.

<sup>2</sup> En témoignent les articles réunis dans le document « Des TIC et des Territoires », *Techniques, Territoires et Sociétés*, n°37, Ministère des transports et de l'équipement, DRAST, Centre de prospective et de veille scientifique, 2005.

<sup>3</sup> VIRILIO P., *Cyber-mondes, la politique du pire*, Paris, Textuel, 1996.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

devient ce qui est le plus facilement *accessible*, spatialement et temporellement. Dans la mesure où nous vivons dans un monde de multi-appartenance spatiale, l'enjeu d'accessibilité (au travail, au loisir et à la consommation) devient de plus en plus prégnant dans l'analyse des conduites du quotidien. Cette notion s'intègre à notre analyse des usages de service de proximité. En effet, à présent l'enjeu pour La Poste n'est plus de proposer des services atténuant la distance absolue parcourue par l'homme, mais des solutions de service prenant en compte les nouvelles perceptions de l'espace de leurs clients. Mais que mettons-nous sous le vocable *service de proximité* ?

... qui influence l'utilisation des services de proximité .

L'Insee<sup>1</sup> qualifie de « services de proximité » aussi bien les services offrant une prestation supplémentaire à la vente d'un bien - comme la livraison à domicile - qu'un service au ménage, indépendant de la vente d'un bien (service de proximité aux ménages). Ainsi, il se rapproche de la conception de « service à la personne » qui regroupe les activités déléguées à un tiers sur leurs « lieux de vie » (domicile, travail, loisirs) comme la garde d'enfant, les soins à domicile, l'assistance informatique, le jardinage ou encore l'assistance aux démarches administratives<sup>2</sup>. Nous aimerions élargir cette définition de « service de proximité » aux services utilisés également en dehors des lieux de vie, mais qui facilitent tout autant *l'accès à un bien-être*. Dans ce cas, la notion d'accessibilité devient de plus en plus importante dans la compréhension de l'évolution des usages des services de proximité. Cela nécessite de reconsidérer la dimension spatio-temporelle dans les pratiques sociales. Cette dimension se regarde à travers, d'une part les capacités de mobilité des individus (leurs ressources) et d'autre part les différences d'accessibilité (les contraintes). Deux éléments qui nous permettront de comprendre les différents usages d'une offre de service.

### ***Notre analyse multifocale des services de proximité***<sup>3</sup>

Chacun a sa propre conception du *service de proximité* et serait capable d'en citer un ou deux : *mon* boulanger, *mon* boucher, mais aussi *mon* supermarché ou encore *mon* dentiste...

---

<sup>1</sup> FLIPPO A., « Les services de proximité de la vie quotidienne », *Insee Première* n°491, octobre 1996.

<sup>2</sup> Selon la convention nationale pour le développement des services à la personne du 22 novembre 2004.

<sup>3</sup> Pour nous, les services de proximité englobent aussi bien les commerces et les services marchands que non marchands.

Finalement, aucune définition n'est communément admise par tous. Quelques enquêtes exploratoires ont fait le constat que ces services sont multiples et que leurs modes d'organisation varient en fonction des contextes et des finalités sociales pour lesquelles ils sont proposés<sup>1</sup>. Mais ces services de proximité sont le plus souvent associés à l'économie sociale et solidaire<sup>2</sup> renvoyant à des services qui répondent à un besoin jugé d'utilité sociale (aide ménagère et aide aux personnes âgées, garde d'enfant, gardiennage...). Cependant, nous retiendrons une acceptation plus large des « services de proximité » en nous référant au rapport du Conseil Economique et Social sur le « développement des services de proximité »<sup>3</sup>. Celui-ci précise que la production de services de proximité implique une relation forte entre le prestataire et le bénéficiaire du service. Cette relation forte peut-être de nature géographique et signifiée que ces services sont offerts au sein d'un territoire restreint (une boulangerie dans le quartier de résidence par exemple). Dans ce cas, les caractéristiques du lieu de résidence interviennent pour une part importante dans les pratiques. Elles constituent une offre plus ou moins riche de services de proximité. Ainsi, nous regarderons les relations des individus aux services de proximité qui se situent dans leur espace proche. Mais les services de proximité ne peuvent pas être analysés uniquement à partir de données physiques. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, en sociologie, la proximité peut-être à la fois objective et subjective. Les services associés doivent donc être appréhendés sous d'autres aspects.

De récentes recherches montrent que les individus ne font pas une évaluation uniquement métrique — à partir de leur logement — des espaces qu'ils vivent comme proches. Ainsi, L. Dablanc et E. Segalou (2007) montrent à travers une analyse de la mobilité liée aux achats que la notion de proximité revêt deux formes pour les consommateurs. Soit, les achats de proximité renvoient aux commerces *fréquentés couramment*. Dans ce cas, ils incluent les différentes offres de distribution urbaine : « le supermarché (1 800/2000 m<sup>2</sup>), le magasin de secours (500 m<sup>2</sup> environ) ouvert tous les soirs et sept jours sur sept, le hard discount proposant

---

<sup>1</sup> On peut se référer aux travaux des étudiants du Magistère de sciences sociales appliquées à l'interculturel, dirigé par D. DESJEUX, *Les commerces et les services de proximité : en milieu urbain, périurbain, chez les populations d'origine africaine, asiatique et maghrébine*, Faculté de sciences humaines et sociales – Sorbonne, décembre 2005.

<sup>2</sup> En témoignent les ouvrages aux titres évocateurs tels que *Typo guide des services de proximité : Pour la création de services solidaires* (BERGER A., MICHEL G., 1998), *Les services de proximité en Europe : pour une économie solidaire*, (sous la direction de LAVILLE J.L., 1992).

<sup>3</sup> BAILLY J.P., *Le développement des services de proximité*, Conseil Économique et Social, Paris, 1995.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

sur 400 m<sup>2</sup> des références de consommation courante »<sup>1</sup>. Soit, les achats de proximité font référence à l'espace et dans ce cas ils peuvent être appréhendés par rapport à la pratique de différents *espaces familiaux*. Ce qui conduit les auteurs à distinguer trois grandes catégories d'achats de proximité selon qu'ils sont centrés sur le domicile, le lieu de travail ou qu'ils sont effectués le long du trajet domicile-travail. Soit, enfin, le service de proximité est compris comme le service accessible dans l'*environnement immédiat*. Il peut être accessible à pied, en transport en commun ou en voiture. Dans ce cas le concept de proximité se rattache alors plus au temps qu'à la distance.

De notre point de vue, les *services de proximité* sont des services qui équipent la vie du quotidien. Ils sous-entendent une idée de *faciliter* l'organisation spatio-temporelle, en répondant aux exigences de fréquentation, mais aussi de disponibilité temporelle pour les uns ou spatiale pour les autres. Par exemple, un service de pressing dans une gare peut être considéré comme un service de proximité par une personne habitant et travaillant au centre-ville — et qui transite par la gare. A l'inverse, le pressing de proximité pour un résident périurbain travaillant à Paris sera celui qui se trouve à côté de chez lui — et qui lui semble plus simple d'utilisation. Par ailleurs, un marchand de meubles ne sera pas considéré comme un service de proximité, dans la mesure où nous tenons aussi compte d'une dimension implicite de fréquentation immédiate. L'usage du marchand de meubles est, en général, *ponctuel*. Enfin, nous ajoutons une dimension sociale à la proximité. En effet, la proximité répond également à un besoin d'échanges personnalisés, facilités par ailleurs par la fréquence des contacts. Finalement pour nous un *service de proximité* est un service mobilisable dans l'organisation du quotidien, telle une ressource qui permet de soulager des contraintes spatio-temporelles auxquelles l'individu doit faire face. A l'instar d'une belle-mère qui garde les enfants lorsqu'ils sont malades et qu'ils ne peuvent pas aller à l'école, les services de proximité forment un *outillage social* qui permet d'agencer les activités sociales quotidiennes. C'est le cas lorsque le pressing — grâce à ses horaires, lieux, offre — permet de mieux concilier les activités domestiques et d'autres activités sociales. L'individu économisera sur le temps d'entretien des habits d'autant que le pressing s'inscrira dans son programme de

---

<sup>1</sup> DABLANC L., SEGALOU E., « La notion de proximité dans l'organisation des déplacements pour motifs d'achats : nouveaux comportements, nouveaux services, nouvelles régulations ». In A. Rallet (coord.), *La proximité à l'épreuve des technologies de communication* Paris, L'Harmattan, 2007.



déplacement. Le bureau de poste, avec ses horaires, sa localisation et son offre de service, permet-il de mieux concilier une forte diversité des activités sociales ? Est-il perçu de cette manière ?

Dans la mesure où la notion de proximité revêt plusieurs sens, nous n'avons pas voulu influencer les personnes interrogées. C'est pourquoi nous n'avons pas donné de définition préalable à l'ensemble des services de proximité qu'ils sont amenés à utiliser. En laissant une libre interprétation des services de proximité qu'ils utilisent, nous voulons comprendre dans quelle mesure le bureau de poste se trouve ou non dans leur représentation des services de proximité. La Poste est-elle un service facilement accessible ? Dans la même veine que les services de proximité ?

## **II. Des conduites du quotidien rythmées par des organisations spatio-temporelles**

Nous cherchons à comprendre les différentes logiques d'action qui guident les individus au quotidien. Comment articulent-ils leurs programmes d'activités ? Tant d'un point de vue spatial que temporel, nous voulons comprendre comment ils prennent en compte les différentes contraintes et outils de programmation, négociation et arbitrage pour se constituer une conduite de vie en adéquation avec leurs valeurs et leurs ambitions. Si les individus prennent des décisions selon les contextes dans lesquels ils se trouvent, nous regarderons particulièrement les usages du temps et de l'espace qui s'en dégagent. Suivant les différentes évolutions structurelles que nous avons mises en avant, comment construisent-ils un rapport au temps et à l'espace qui leur permet de s'organiser et de se rendre disponible ?

### **A. De l'importance de prendre en compte les temporalités et d'interroger les différents rapports au temps**

La question du temps est au cœur des préoccupations de nos sociétés contemporaines. L'édition de nombreux manuels destinés à l'apprentissage de la gestion du temps en est une illustration parfaite. Ces livres affichent l'ambition de nous apprendre à « mieux utiliser son temps en conciliant exigences sociales et professionnelles »<sup>1</sup>. De même, les dossiers spéciaux

---

<sup>1</sup> LATROBE D., *Gérer efficacement son temps et ses priorités*, ESF, 2003.  
Puis KOELTZ, *Comment ne pas tout remettre au lendemain*, Ed. Odile Jacob, 2006

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

dans les magazines ou sur internet sont périodiques<sup>1</sup>. Cette profusion d'ouvrages pragmatiques et la récurrence de son actualité dans les médias révèlent l'importance de la place du temps et de sa gestion aujourd'hui. Des études sociologiques ont aussi pointé du doigt cette obsession temporelle dans la société d'aujourd'hui. Cette préoccupation ne cesse de croître pour de nombreux individus qui estiment « manquer de temps » ou « être pressés par le temps ». Quelle est la réalité de cet enjeu des temporalités ? Et surtout quelle est la place accordée à l'activité professionnelle dans la compréhension des rapports au temps ?

### *La prise en compte des différentes temporalités : un enjeu pour les entreprises*

Déjà en 2001, un sondage de la Sofres mettait en évidence un sentiment de manque de temps de plus en plus éprouvant chez les Français urbains<sup>2</sup>. Depuis, de nombreuses études sociologiques tendent à montrer que les gens vivent de profondes transformations dans le vécu des temps collectifs. Outre le développement d'un « culte de l'urgence » qui renvoie au temps comprimé et accéléré, le temps se fragmente en des temporalités individuelles propres à chaque relation. Ce même sondage fait ressortir deux rapports au temps urbain. D'un côté « ceux qui manquent de temps » pour cumuler au mieux leurs activités professionnelles et familiales, d'un autre « ceux qui manquent d'argent », mais qui ont du temps du fait de leurs activités (ou inactivité) professionnelles. Cette dichotomie crée des clivages en termes de demandes urbaines : une demande d'extension des horaires d'ouverture — pour les plus « pressés » par le temps ; une recherche de proximité — pour les plus « fragiles socialement ».

Cela rejoint un ensemble d'observations sur les évolutions de nos sociétés modernes. Celles-ci font état de la multiplication et la complexification des temps sociaux. Nous nous interrogeons sur la façon de concilier au mieux le temps de travail avec celui de la famille et des loisirs. En effet, comme nous l'avons développé précédemment, l'arrivée des femmes sur le marché du travail, la flexibilisation et la diversité du temps de travail, conjuguée à l'individualisation de notre société, a désynchronisé les rythmes sociaux. Les couples doivent

---

<sup>1</sup> Citons par exemple, le dossier consacré à « Gérer ses priorités : quatre étapes pour y voir plus clair » dans la revue Entreprise (mars 2008), le site internet [gerer-son-temps.net](http://gerer-son-temps.net), mais aussi les dossiers du journal du net.fr (« comment gérer son temps »), de doctissimo.fr (« apprenez à gérer votre temps ») ou encore les « 16 conseils pour mieux gérer son temps » de Joël de Rosnay, prospectiviste.

<sup>2</sup> SOFRES/MINISTERE DE LA VILLE *Les Français et le temps dans la ville*, 19 juin 2001

conjuguer leurs emplois du temps, et même, quelquefois, des horaires de travail décalés. Par ailleurs, les cercles d'appartenance se multipliant,<sup>1</sup> la synchronisation des activités d'un individu doit aussi se faire en référence à une multitude d'autres emplois du temps. Ainsi, la complexification et la diversité des temps sociaux entraînent un besoin constant de synchronisation. C'est là que réside tout l'enjeu pour les entreprises de service.

M. Halbwachs (1933) puis J. Gershuny (1986) ont pointé du doigt les effets de l'accessibilité des services sur la société.

« Pour M. Halbwachs et J. Gershuny, les biens et les services, dès lors qu'ils sont accessibles, changent les conditions de vie, et par voie de conséquence, les besoins »<sup>2</sup>.

Ainsi, pour mieux répondre à la demande de leurs clients, les entreprises doivent considérer cette complexification des emplois de temps et rendre le service accessible. Aujourd'hui les modes de vie urbains émergents cohabitent avec les plus traditionnels. Cela nécessite que les entreprises de services puissent répondre (et donc, comprendre) la multiplicité des demandes. Nous voyons déjà se dégager deux enjeux commerciaux prioritaires dans l'adaptation des horaires d'ouvertures et la diminution des délais de production du service. Par exemple, certaines études réalisées dans le secteur de la distribution (F. Bellanger, 2001) ont montré que le rapport au temps des consommateurs évolue selon leur sentiment de manquer de temps ou non. Le temps des courses est un temps *perdu* pour certains et un temps *plaisir* pour d'autres. Les consommateurs veulent passer moins de temps dans les magasins, mais ils les fréquentent plus souvent. De ce fait, les entreprises de distribution essaient de trouver de nouvelles stratégies commerciales qui peuvent, notamment, faire gagner du temps au consommateur.

### ***La place prépondérante du travail dans l'organisation quotidienne***

Au cœur de ces réflexions sur l'évolution des repères temporels, un débat s'est engagé autour de la place du temps de travail comme élément structurant de nos modes d'organisation.

---

<sup>1</sup> Comme nous l'avons développé dans le chapitre 1, les cercles sociaux qu'habite et que fréquente chacun se sont multipliés et élargis, grâce aux télécoms et aux transports. (DE CONNICK F., *L'homme flexible et ses appartenances*, L'harmattan, 2001)

<sup>2</sup> HERPIN N., *Sociologie de la consommation*, Repères, éditions la découverte, 2004.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Tout d'abord de nombreuses études montrent que le temps passé dans l'espace domestique et pour les loisirs, ne cesse d'augmenter. Dans les années soixante, certains auteurs y ont perçu l'avènement d'une « civilisation de loisirs »<sup>1</sup>. Plus récemment, d'autres auteurs ont remis en cause l'influence du temps de travail dans la structuration de nos sociétés modernes. Employant la notion de « temps libre »<sup>2</sup>, A. Huet (2003) avance que « les temps sociaux ne seraient plus construits entre travail et non-travail, mais que le temps libre aurait absorbé le travail dans sa vocation à réguler nos activités, nos rythmes et modes de vie »<sup>3</sup>. Le travail n'organiserait plus le social ?

Pourtant, nous faisons l'hypothèse que le travail influence toujours fortement les modes de vie<sup>4</sup>. Nous considérons que, même si le temps de travail baisse de manière générale, l'activité de travail reste structurante dans l'organisation du quotidien. Tel que l'écrit J.P. Durand (1997), il est à l'origine des manières d'appréhender l'ensemble des activités d'un individu.

« Le travail organisé socialement est toujours l'un des rapports privilégiés des hommes à leur environnement naturel et social. (...) Et ce sont ces mêmes rapports, établis dans le procès de production, qui déterminent les rapports d'échange, c'est-à-dire aussi les conditions de la consommation »<sup>5</sup>.

Nous considérons le travail dans sa dimension transversale dans la mesure où il structure la société et ses rapports sociaux ainsi que la vie quotidienne de chacun. En témoignent les résultats des enquêtes « Emploi du temps » analysées N. Herpin et A. Chenu (2002)<sup>6</sup>. Ils montrent que l'utilisation du temps libre dépend autant de la classe sociale que de la structure plus ou moins rigide du temps de travail (salarié/non-salarié, actif/inactif).

Dans une enquête plus qualitative, B. Montulet (2005) s'intéresse aux attitudes temporelles qui président à l'agencement du quotidien. Il postule que les différences d'attitudes proviennent de la différence de profession exercée. Comme lui, nous pensons que « les

---

<sup>1</sup> DUMAZEDIER J., *Vers une civilisation du loisir ?*, Le Seuil, Paris, 1962.

<sup>2</sup> Qui regroupe : temps domestique, temps de travail non rémunéré, temps démocratique.

<sup>3</sup> HUET A., « Temps de loisirs et démocratie », in F. Ascher et F. Godard (sous la dir.) *Modernité : la nouvelle carte du temps*, Ed. de l'Aube, 2003.

<sup>4</sup> Le travail organisé socialement c'est-à-dire le travail salarié.

<sup>5</sup> DURAND J.P. et WEIL R., *Sociologie contemporaine*, collection Essentiel, Ed. Vigot, 1997, p. 314-315

<sup>6</sup> CHENU A. et HERPIN N., « Une pause dans la marche vers la civilisation des loisirs », in *Economie et statistique* n° 352-353, 2002.

activités professionnelles sont le moteur de la structuration du temps des individus »<sup>1</sup>. Nous avons interrogé les *temporalités génériques* des individus, c'est-à-dire des attitudes globales face au temps : active/passive. L'individu peut être *actif* dans la gestion de son temps, auquel cas il met en place une forme de gestion du temps. Ou bien le temps n'est pas un souci pour l'individu qui s'inscrit dans une temporalité *passive*. Dans ce cas-là, il met en œuvre des routines d'organisation qu'il établit à travers l'ensemble de ses expériences.

Rappelons que la multiplication des horaires atypiques et la diversification des horaires de travail (temps partiel, horaires de travail modulés...) viennent modifier les modes d'articulation des différents temps sociaux. Les emplois du temps professionnels doivent s'articuler entre conjoints et avec les autres temps sociaux (domestiques, loisirs, amicaux...). A quel moment cette flexibilisation professionnelle nécessite-t-elle une synchronisation avec la sphère privée, ou encore avec les équipements urbains ? Comment s'effectue désormais l'articulation de ces multiples temporalités sociales ? Qui la subit ? Qui en tire profit ?

## **B. De l'importance de prendre en compte l'espace et d'interroger les pratiques de mobilité**

Outre l'aspect temporel dans la conduite de vie, la dimension spatiale nous paraît aussi importante. Dans un contexte de mobilité croissante, nous voulons voir comment les différentes formes qu'elle revêt (physique, virtuelle, sociale) peuvent être une marque d'action ou de contrainte. En effet, tous les éléments influençant l'évolution des temporalités marquent aussi les formes de mobilités. Qu'il s'agisse des transformations du travail, de la famille ou encore des entreprises de service, tous influencent les pratiques de mobilité. Nous ne nous intéressons cependant qu'à la mobilité spatiale *quotidienne* des individus, celle qui se situe à l'intérieur des bassins de vie et dans une temporalité courte. Mais avant tout, expliquons l'enjeu de l'évolution des mobilités.

### ***Les évolutions notables de la mobilité***

Tous les spécialistes de la mobilité s'accordent pour dire que la mobilité s'accroît et se complexifie. En effet, le nomadisme et les mobilités quotidiennes, virtuelles et potentielles

---

<sup>1</sup> MONTULET B., « Temporalités urbaines et organisation des transports », Rapport de recherche pour le programme *Prospective research for Brussels*, IRSIB, 2005.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

sont en constante augmentation. Les distances parcourues sont de plus en plus grandes du fait de l'amélioration de l'offre de transport. Outre l'accès démocratisé à l'automobile, le réseau ferroviaire va plus vite et les vols aériens se multiplient.<sup>1</sup> Et si les distances s'accroissent, elles sont compensées par l'amélioration de la vitesse des moyens de transport. De ce fait, les potentialités de mobilité se multiplient. En outre, les motifs de mobilité sont de plus en plus variés. Les enquêtes de transport<sup>2</sup> montrent que les Français passent toujours une heure quotidienne en déplacement. Une durée qui n'a pas varié, mais qui se fait pour des motifs plus diversifiés, à des heures de plus en plus variées : si les motifs de déplacements « travail/domicile » sont toujours très importants, les déplacements se font plus « tangentiels ». C'est ce que nous explique F. Ascher (2004) lorsqu'il insiste sur la nécessité de repenser les modes de transport au regard des nouvelles pratiques spatiales :

« Les mobilités urbaines autrefois extrêmement régulières sont actuellement très diverses, changeantes, multimodales. Elles sont pour un même ménage extrêmement diverses. Dans beaucoup de ménages, il y a un arbitrage sur l'organisation de la mobilité dans la semaine afin de savoir qui utilisera quel mode de transport durant telle ou telle journée. Les parcours en boucles sont de plus en plus fréquents, les déplacements sont multi-motifs. Par exemple, on emmène les enfants à l'école, puis on va au travail, on déjeune avec un ami. (...) Aujourd'hui ce qu'on appelle les déplacements tangentiels augmentent beaucoup plus vite. La mobilité s'organise de périphérie en périphérie, de banlieue en banlieue ».<sup>3</sup>

Par ailleurs, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) amplifie la mobilité virtuelle. Ce potentiel de virtualité a deux grandes conséquences sur l'organisation quotidienne. D'une part, il permet de vivre à une autre échelle spatio-temporelle. Par exemple, Internet a transformé la notion de distance et de temps en permettant l'accès instantané aux services. D'autre part, il insiste sur la disponibilité permanente qui

---

<sup>1</sup> Et même si l'augmentation du coût de l'énergie part agir sur les pratiques de mobilités, la tendance de fond de l'augmentation des distances parcourues, perdure. En témoigne, Guy Loinger, prospectiviste territorial et Secrétaire Général de l'Observatoire Internationale de Prospective Régionale, qui précise que le phénomène de périurbanisation est une tendance lourde qui oblige à la multiplication des distances parcourues (« Montée du coût de l'énergie et organisation de l'espace », entretien pour *La Tribune*, 10 janvier 2007).

<sup>2</sup> Notamment l'enquête globale de transport (EGT) qui est une enquête de grande ampleur sur les déplacements des Franciliens. Elle regarde les évolutions des pratiques des habitants de la région parisienne en matière de déplacements, depuis 1976 (cinq ont été réalisées). D'autres enquêtes à échelles nationales confortent ce résultat, à l'instar de l'enquête nationale sur les transports réalisée depuis le début des années soixante. Y sont décrits tous les déplacements, quel que soit le motif, la longueur, la durée, le mode de transport, la période de l'année ou le moment de la journée

<sup>3</sup> ASCHER F., « Nouveaux modes de vie et mobilités : de nouveaux enjeux de société », *conférence Nancy 2020*, avril 2004

engendre de nouveaux rapports aux temps. Cette disponibilité s'illustre parfaitement dans les nouvelles organisations plus flexibles du travail, mais aussi dans l'apparition de nouvelles contraintes dans la vie sociale en général : l'individu est obligé de rester branché en permanence et les frontières entre la sphère privée et la sphère publique s'effacent peu à peu. Cependant même si la diffusion des TIC entraîne la primauté de *l'immédiat*, elle ne supprime pas les distances. Ainsi, un article d'E. Leamer et M. Storper (2000) nous rappelle que le *face-à-face* devient un moyen de différenciation et de personnalisation des échanges. Le développement de TIC permet ainsi de donner une nouvelle valeur à la proximité : celle que les auteurs appellent « proximité affective » et qui est à la base de toute relation humaine. Au final, de nouvelles formes d'accessibilité apparaissent.

Nous venons de dresser un aperçu de l'évolution des mobilités urbaines. Cependant, en quoi la mobilité nous permet-elle de mieux comprendre la construction des différents modes d'organisation du quotidien ?

### ***Motilité plus que mobilité***

Nous considérons que la mobilité est un principe organisateur de notre société, elle conditionne les individus, en façonnant les actes de la vie quotidienne. Or notre société est caractérisée par la montée en puissance de nombreuses formes de mobilité : physique (augmentation des distances parcourues), sociale (ascendante ou descendante), virtuelle... comment les individus composent-ils avec ?

Pour certains auteurs, la mobilité résulte d'un *choix*. Par exemple, pour A. Bourdin elle est choisie par goût ou comme un moyen de faciliter sa vie :

« La mobilité est souvent choisie par goût, ou comme solution préférentielle pour régler des problèmes ou déjouer des contradictions »<sup>1</sup>.

Cependant à l'instar de V. Kaufmann (2005), nous considérons davantage la mobilité sous l'angle de la « capacité à être mobile spatialement et virtuellement »<sup>2</sup>, ce qui laisse la place à une vision plus inégale des situations individuelles. Cela nous renvoie directement à des

---

<sup>1</sup> BOURDIN A., *Anthropologie de la mobilité*, CSO, 2002.

<sup>2</sup> KAUFMANN V., « Mobilités et réversibilités : vers des sociétés plus fluides ? », in *Cahiers internationaux de Sociologie*, pp. 119.135, 2005.

différences dans les rapports aux temps et à l'espace, sous l'angle du potentiel dont dispose un individu, mais également de son *système d'intentionnalité* c'est-à-dire de son intention à transformer le potentiel en mouvement ou non. Nous pouvons l'illustrer en reprenant l'exemple développé par V. Kaufmann lui-même. Ce n'est pas parce que les TIC permettent potentiellement d'avoir accès à une multitude d'informations que ce potentiel est utilisé. Il s'agit de voir qui a accès à une possibilité de mobilité et comment il l'utilise. Pour V. Kaufmann, c'est uniquement en intégrant l'intentionnalité des acteurs — les raisons qui font qu'ils sont mobiles ou au contraire immobiles — que l'on peut comprendre la mobilité des acteurs. Comme lui nous préférons partir du potentiel de mobilité instigué par les individus. Un potentiel que l'auteur désigne par le terme de « motilité »<sup>1</sup>.

### **C. De l'importance de prendre en compte les caractéristiques sociales pour comprendre les modes d'organisation.**

La question de « l'ancrage spatial<sup>2</sup> » est très importante pour une entreprise de service implantée sur l'ensemble du territoire, comme La Poste. Nous pensons que c'est un élément notable à prendre en compte pour comprendre les logiques spatiales que construisent les individus.

Il existe également des enquêtes quantitatives sur le thème du temps qui soulignent l'influence de certaines caractéristiques sociales sur les modes de gestion du temps (activité professionnelle, composition des ménages). Ces attributs seraient des sources de contraintes temporelles expliquant des écarts entre les individus. Nous avons donc voulu prendre en

---

<sup>1</sup> La motilité peut être définie comme la manière dont un individu ou un groupe fait sien le champ du possible en matière de mobilité et en fait usage pour développer des projets. Ainsi considérée, la motilité se compose de l'ensemble des facteurs définissant la potentialité à être mobile dans l'espace : capacités physiques, aspirations à la sédentarité ou à la mobilité, systèmes techniques de transports et de télécommunications existants et leur accessibilité, connaissances acquises. La motilité comprend donc des facteurs relatifs à l'accessibilité (conditions auxquelles il est possible d'utiliser l'offre au sens large, ce qui renvoie à la notion de service), aux compétences (savoir-faire que nécessite l'usage de cette offre) et à l'appropriation (évaluation de l'offre par rapport aux projets, ce qui relève des stratégies, perceptions et habitudes). (KAUFMANN V., « La motilité, une forme de capital permettant d'éviter les irréversibilités sociospatiales » Communication au colloque *Espaces et Sociétés aujourd'hui. La géographie sociale dans les sciences et dans l'action*, Rennes, octobre 2004)

<sup>2</sup> L'ancrage est le résultat d'un conditionnement qui provoque une réponse identique. Par exemple, on associe un sentiment ou une action à une musique que l'on aime écouter, à un trajet que l'on effectue, à une position de travail dans laquelle on se situe... ou encore à un lieu que l'on aime fréquenter. C'est cela que l'on appelle « ancrage spatial » : une réponse conditionnée à un espace donné.



compte la composition des ménages et l'activité professionnelle exercée dans la compréhension des modes d'organisation.

### ***L'importance de l'ancrage spatial dans les conduites spatio-temporelles***

Le domicile est le lien qui semble structurer le plus les territoires des individus. Les logements et les services qui y sont associés, sont des repères pour les habitants dans la mesure où ils contribuent à la construction identitaire et à la cohésion sociale du territoire. Mieux les services sont distribués, plus les agencements spatiaux sont faciles. Plus le service est éloigné du domicile ou/et du travail, plus les mobilités nécessitent des chaînes de déplacements complexes.

Par ailleurs de récentes enquêtes quantitatives ont montré la permanence des fortes mobilités « domicile/travail ». Elles soulignent notamment l'éloignement croissant entre les lieux d'habitation et d'emploi. En effet, les actifs résidants en centre-ville sont de moins en moins nombreux. Et pour A. Aguilera (2006) la raison vient du fait que le centre-ville qui est riche en emplois « n'offre proportionnellement que peu de logements de telle sorte que le nombre d'actifs résidants en périphérie et travaillant au centre se maintient, voire progresse légèrement »<sup>1</sup>. Parallèlement, d'autres analyses montrent qu'il y a de plus en plus d'actifs vivants en périphérie et travaillant dans des communes distinctes.

Nous n'insisterons pas sur cette partie analytique du rapport à l'espace, cependant son influence sur les conduites du quotidien nous oblige à en tenir compte dans notre analyse. Mais seuls les éléments les plus caractéristiques seront mis en avant c'est-à-dire les effets des ancrages résidentiels et les différentes capacités à se mouvoir.

### ***L'influence de la composition des ménages***

A travers l'analyse des enquêtes « Emploi du temps », A. Degenne, M.A. Lebeaux et C. Marry (2002) ont mis en avant l'influence de la composition des ménages sur la gestion du temps. Ainsi, être en couple ou célibataire est la première variable qui explique l'organisation du temps. En effet, la présence d'une deuxième personne dans le ménage incite à la

---

<sup>1</sup> AGUILLERA A., « Domicile-travail : des trajets toujours plus longs dans une urbanisation changeante », *Fiches d'actualité scientifique de l'INRETS*, n° 13, 2006.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

coordination des horaires et donc à construire des accords pour structurer la semaine. Les heures de creux qui étaient mises à profit pour des activités diverses personnelles, sont à présent utilisées en coordination avec son conjoint. Les célibataires sortent beaucoup et anticipent moins souvent que les personnes en couple. Cependant, même si c'est moins que les célibataires, les couples essaient tout de même de préserver une certaine spontanéité que leur permettait leur célibat.

Mais c'est surtout l'arrivée d'un enfant qui contraint fortement à une gestion temporelle différente. Ainsi, cette même analyse révèle que « la présence d'enfants accroît les disparités dans l'usage des temps sociaux des hommes et des femmes des couples biactifs »<sup>1</sup>. Toutes les tâches domestiques et activités liées à la vie de famille, incluant la présence d'un enfant non autonome dans ses déplacements, sont à l'origine d'une gestion temporelle plus élaborée. Il faut prendre en compte les horaires physiologiques de l'enfant (manger, dormir, faire la sieste), mais également les horaires de garderie, d'école et d'activités extrascolaires. Pourtant, c'est souvent la femme qui est le plus mise à contribution. En effet, même si le temps domestique du père s'allonge à la naissance de l'enfant, il reste fortement inférieur à celui de la mère. Par ailleurs, c'est la femme, plus que l'homme, qui diminue ses horaires de travail.

Quoi qu'il en soit, les analyses mettent en avant une fréquente homogamie des usages du temps. Ainsi, les représentations du temps s'expriment dans le même registre que les modalités d'organisation mises en place. Les *gros travailleurs* sont souvent des couples sans enfant qui travaillent à Paris ou en région parisienne et sont plus souvent cadres supérieurs ou indépendants. En s'investissant beaucoup dans leur travail, ils limitent les autres temps (sommeil, sociabilité, loisirs, domestique). De ce fait, il y a, d'un côté, les ménages qui donnent la priorité à leur vie de famille dans la gestion du temps et de l'autre, ceux qui ont fait le choix d'un fort investissement professionnel. S'exprime à nouveau l'importance de l'activité professionnelle dans l'organisation du quotidien.

---

<sup>1</sup> DEGENNE A. LEBEAUX M.A MARRY C., « Les usages du temps : cumuls d'activités et rythmes de vie », *Economie et statistique*, n° 352-353, 2002.

### ***La prépondérance de l'activité professionnelle exercée***

A. Chenu (2002) met en évidence le poids des horaires de travail dans le quotidien des Français selon l'activité professionnelle exercée. Les types d'horaires des professions lui permettent de distinguer six groupes professionnels : les agriculteurs et indépendants qui ont des horaires lourds en soirée et en fin de semaine ; les enseignants qui ont des horaires plus légers répartis en de nombreux épisodes brefs avec des heures tardives le soir ou le week-end, à domicile ; les cadres qui organisent leurs horaires comme ils veulent, mais rapportent du travail chez eux ; les professionnels de service aux personnes qui sont peu libres d'organiser leur emploi du temps travaillent beaucoup en fin d'après-midi et début de soirée ; les employés qualifiés et ouvriers qui ont des semaines standard de cinq jours consécutifs avec les horaires de journée ; les ouvriers de l'industrie, policiers et militaires qui ont tous une fréquence élevée d'horaires de nuit. A. Chenu montre que les formes particulières d'emploi ne sont pas forcément synonymes de flexibilité et contraintes horaires. En revanche, elles ont comme point commun d'instaurer des organisations de travail qui ne laissent qu'une faible liberté dans la détermination des horaires de travail.

Une autre façon de constater la contrainte de l'activité professionnelle dans la gestion du quotidien est de regarder les activités en périphérie du travail. C'est ce qu'a fait F. de Coninck en mobilisant les données de l'enquête « Emploi du temps »<sup>1</sup>. Il a regardé si les personnes déclaraient ou non aller/revenir directement de leur travail et analysé ce que ces personnes faisaient pendant la pause de midi — en dehors de manger. Il a ainsi identifié différents signes de contrainte d'emploi du temps lorsqu'il est difficile d'improviser ou caler une activité diverse. Dans ses analyses, il a constaté que « plus la durée de la journée de travail est courte, plus les personnes greffent facilement d'autres activités en périphérie du travail ». Il a plus singulièrement attesté que les personnes avec des horaires décalés ont tendance à rentrer directement chez elles. Par ailleurs, l'autonomie dans la gestion des horaires au jour le jour se révèle être un élément distinctif dans les modes d'organisation. C'est-à-dire que plus les individus sont autonomes dans la gestion de leurs horaires de travail plus ils greffent des

---

<sup>1</sup> De CONINCK F. et FEBVRE S., « Les enjeux de la livraison urbaine de colis aux particuliers à la lumière de l'évolution des modes de vie urbains », *Rapport Mission Recherche de la Poste*, août 2007.

activités en périphérie de leur travail. C'est donc un élément supplémentaire qui affinera notre analyse.

### **III. Méthodologie et construction de l'échantillon de l'enquête sur les usages**

Un des enjeux de notre travail est de faire le point sur la réalité des pratiques des services de proximité. Pour cela, nous avons analysé les pratiques et les représentations de ces services à partir des choix effectués dans l'organisation de la vie quotidienne. Nous avons donc entrepris une enquête de terrain qualitative afin de mettre en relation un discours (recueilli par entretien) et une position objective (définie par des caractéristiques sociales). C'est en ce sens que nous avons tiré parti des variables sociales explicatives. Elles ont contribué à la construction de l'échantillon d'individus interrogés. Nos entretiens ont cherché à comprendre les articulations entre les espaces et les temps des activités sociales, ainsi que l'influence des formes de proximité dans la combinaison de leurs choix. Ils nous ont permis de saisir les articulations entre les différentes activités et de voir comment les systèmes de pratiques naissent des combinaisons entre les temporalités et les déplacements. Nous avons donc voulu comprendre la disposition des services de proximité à faciliter ces chaînages. Sont-ils des facilitateurs ou des inhibiteurs organisationnels ? Nous nous sommes penchés spécifiquement sur l'influence du bureau de poste : en attend-t-on la même forme de proximité que celle des autres services de proximité ? Dans quelle mesure y répond-t-il ?

Pour éclairer notre démarche, nous expliquons la manière dont nous avons *construit* l'échantillon des personnes interrogées. Loin d'une représentation exhaustive des Français, nous avons cherché à atteindre un *idéal* en pondérant des critères habituels tels que l'âge, la situation matrimoniale, la profession... C'est un *idéal* dans le sens où il a une valeur purement opératoire nous servant à réaliser des comparaisons générales. A l'instar de J.C. Kaufmann (1998), nous pensons qu'en aucun cas « un échantillon ne peut être considéré comme représentatif dans une démarche qualitative ».<sup>1</sup> Le but est seulement d'éviter les gros déséquilibres ou les oublis de grandes catégories. Plutôt que d'accumuler un nombre important d'entretiens nous avons privilégié la singularité d'entretiens approfondis, auprès de

---

<sup>1</sup> KAUFMANN J.C., *L'entretien compréhensif*, Armand Colin – collection 128, 1996.

vingt-sept individus livrant chacun des points de vue différents, mais significatifs de l'ensemble de la société française<sup>1</sup>.

### **A. Une discussion de deux typologies des mobilités urbaines contemporaines**

Nous avons cherché à comprendre comment l'individu, dans la pléthore d'activités sociales qu'il exerce, lie l'ensemble des sphères dans lesquelles il évolue (professionnelle, familiale, amicale, domestique, de loisirs...). Traditionnellement les programmes d'activités sont étudiés sur un registre quantitatif, spatial et macro individuel. L'analyse des géographes du temps en est la meilleure illustration<sup>2</sup>. Celle-ci prend en compte les caractéristiques de déplacements dans l'enchaînement des activités quotidiennes, pour expliquer les migrations et les formes urbaines. Or l'organisation du quotidien se fait autant spatialement que temporellement à un niveau individuel. En effet, selon W. Grossin (1996) « chacun réagit à sa manière à un même environnement temporel. Ou bien il le subit ou bien, s'il le peut, il se ménage des temps alternants... certains ont le goût de la permanence, des habitudes contractées, des programmes quotidiens... d'autres ont le goût de l'alternance, des changements, des imprévus »<sup>3</sup>. Au final, les individus constituent leur « équation temporelle » c'est-à-dire un assemblage individuel de leurs habitudes. C'est ce qui nous pousse à nous intéresser aux agencements spatio-temporels concrets réalisés par chacun. Cet agencement se fait à un niveau personnel, mais aussi à un niveau interpersonnel :

- Comment les individus articulent-ils l'ensemble de leurs activités sociales de plus en plus diversifiées et multiples. Sont-ils dans un mode gestionnaire où le temps est une ressource rare ? Ou bien laissent-ils l'urgence hiérarchiser leurs activités ?
- Comment les individus articulent-ils leurs activités sociales à celles des autres ? Sont-ils dans une logique de synchronisation, d'adaptation, d'évitement ... ?

Pour comprendre les différentes formes d'organisation des activités sociales, nous nous sommes appuyés sur les travaux de B. Montulet (2005). En analysant la mobilité des

---

<sup>1</sup> L'autre versant de notre enquête de terrain pour La Poste nous a amené à interroger quatre-vingt-quinze postiers issus de l'ensemble de la ligne hiérarchique de La Poste.

<sup>2</sup> cf. les travaux de T. HAGERSTRAND « What about people in regional science », *Paper of regional science association*, 24, 1979.

<sup>3</sup> GROSSIN W., *Pour une science des temps*, Octarès, 1996.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Bruxellois, il a dégagé différentes attitudes temporelles. Sa recherche a démarré dans un contexte d'évolution des pratiques de mobilité (fin de la suprématie des déplacements pour des raisons professionnelles) et de diversification des formes d'emploi et des temps de travail à Bruxelles. Elle visait à appréhender les vécus spatio-temporels et les usages des modes de transport qui en découlent. En toile de fond se trouvait la question de la synchronisation des temporalités urbaines. Dans son analyse, il examine de façon détaillée la dimension temporelle dans l'enchaînement des activités de la vie quotidienne et la capacité à programmer des activités. Il dégage six attitudes temporelles : le « stochastique », le « routinier », le « planificateur rigide », le « planificateur souple », « l'improvisateur impulsif », « l'improvisateur réactif ».<sup>1</sup> Il examine essentiellement les articulations entre les activités de chaque individu, pour voir comment chacun lie ses multiples activités sociales. Nous y avons intégré une dimension plus interactionniste<sup>2</sup> en questionnant la façon dont les individus articulaient leurs propres activités avec celles des autres et notamment celles des institutions de service. Si B. Montulet nous renseigne sur la façon dont chacun s'organise, nous voulons apporter un éclairage supplémentaire sur la façon dont chacun est contraint et sur les capacités qu'il a pour s'en affranchir. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que même si un mouvement d'individualisation est incontestablement à l'œuvre dans la société, il existe toujours des cadres qui imposent un rythme collectif. Nous regarderons particulièrement dans quelle mesure le bureau de poste est instigateur ou outil de la conduite du quotidien.

Par ailleurs, parmi les moyens disponibles pour agencer les activités sociales, nous avons accordé une attention particulière aux formes de mobilités quotidiennes des individus. Nous nous sommes intéressés à leur mobilité spatiale quotidienne pour voir de quelle manière elle facilite ou non l'organisation du quotidien. Pour cela, nous avons mobilisé les travaux de V. Kaufmann (2002)<sup>3</sup> qui concourent à montrer le rôle de la mobilité spatiale dans la vie d'un individu. Ainsi, il dégage une typologie des manières de programmer ses activités selon deux dimensions : d'une part la volonté de séparer les sphères d'appartenance de la vie sociale,

---

<sup>1</sup> MONTULET B., « Temporalités urbaines et organisation des transports » *Rapport de recherche pour le programme Prospective research for Brussels*, IRSIB, 2005.

Nous expliquerons et discuterons ces catégories tout au long du chapitre suivant.

<sup>2</sup> Dans la mesure où nous considérons l'organisation des activités quotidiennes d'un individu au sein d'un système d'interactions mêlant d'autres organisations d'activités sociales (la famille, le travail, les amis, les institutions de services...).

<sup>3</sup> KAUFMANN V., *Re-thinking Mobility*, Ashgate, 2002.

d'autre part la perception de la durée du trajet. Il débouche sur quatre types d'organisation dépendants de contraintes spatiales et temporelles : la « succession efficace » qui planifie de façon la plus efficace possible ces déplacements ; la « qualité sensorielle » qui planifie également ses activités sans que l'efficacité soit le principe organisateur, laissant la place pour la qualité sensorielle du trajet ; la « pré programmation » qui programme ses activités en recherchant la meilleure manière de combiner l'espace et le temps pour réaliser le plus d'activités possible et enfin « l'ouverture aux opportunités » qui laisse la place à l'imprévu et à la spontanéité dans la planification de ses activités. Pour compléter l'analyse de V. Kaufmann nous souhaitons intégrer l'influence du rapport aux temps (en plus du rapport à l'espace) dans l'organisation des déplacements. Par exemple, l'attitude d'une recherche de « succession efficace des déplacements » fait écho à une volonté d'efficacité autant temporelle que spatiale.

*In fine*, nous avons regardé comment les contraintes spatiales et temporelles s'insèrent dans des manières de planifier les activités quotidiennes. Et parmi ces activités, l'utilisation des services de proximité permet de mettre en évidence des modes d'articulation spécifiques.

## **B. Les caractéristiques sociales et professionnelles prépondérantes dans le choix des personnes interrogées**

Nous souhaitons interroger les variables sociales explicatives des différences d'usage des services de proximité. Ces différences sont-elles liées aux ressources financières ? Temporelles ? Culturelles ? A l'âge ? Au lieu de résidence ? De nombreuses études quantitatives menées par l'Insee font état d'une utilisation plutôt contrainte de l'offre de proximité par les Français en panne de pouvoir d'achat : les familles monoparentales, les inactifs/privés d'activité (chômeurs), ou encore les plus de soixante-dix ans fréquentent moins les supermarchés. Pour d'autres, l'utilisation de l'offre de proximité témoigne plus d'un besoin ou d'un mode de vie. A l'instar des célibataires, recherchant des petites quantités de produits/services ou encore de ceux davantage attirés par les nouveautés et les biens culturels.<sup>1</sup> Les études « budgets-temps »<sup>2</sup>, réalisées auprès d'importants échantillons

---

<sup>1</sup> Selon les synthèses *Insee Premières*, tirées de l'enquête permanente de l'Insee sur les conditions de vie des ménages.

<sup>2</sup> Une étude « budgets-temps » consiste en un relevé de la succession et de la durée des activités d'un individu sur une période qui recouvre généralement la journée de vingt-quatre heures ou la semaine. Elles ont pour but de

d'individus, permettent aux spécialistes de reconstituer le déroulement des vingt-quatre heures précédant l'enquête. Ces enquêtes internationales projettent les différentes utilisations des temps (temps physiologique, de travail, domestique, libre) et révèlent des inégalités selon le genre, la composition des ménages, le statut professionnel et le statut d'activité. Il en ressort que la contrainte temporelle, qui pesait plus fortement sur les femmes, semble s'équilibrer par rapport aux hommes. En revanche une nouvelle tendance apparaît, mettant en avant l'importance de l'âge des enfants du ménage dans les inégalités face au temps. En effet, l'âge des enfants, bien plus que le revenu familial ou le sexe, est la variable la plus importante quant à l'usage de son temps. Ainsi, selon les résultats de la dernière étude « budgets-temps » réalisée en 1998, « le fait d'avoir des enfants en bas-âge introduit une contrainte ou un déplacement important dans l'organisation du budget-temps des parents ».<sup>1</sup> Enfin, ces études soulignent que les inégalités sont aussi liées au statut professionnel : les agriculteurs, les indépendants et les cadres ont un temps de travail plus long que les autres catégories<sup>2</sup>. Ou encore, que les cadres du privé travaillant à temps plein affichent une durée du travail supérieure aux ouvriers du secteur public<sup>3</sup>. Cela confirme les résultats déjà mis en évidence par les enquêtes quantitatives sur le thème du temps : la composition familiale et l'activité professionnelle sont structurantes dans le quotidien.

Pourtant, ces études ne permettent pas de comprendre les appréciations personnelles et les comportements individuels face au temps. C'est pour cela que nous souhaitons les enrichir par l'analyse d'entretiens approfondis auprès d'individus différenciés par leur lieu d'habitation, mais aussi, par leur activité professionnelle et la composition de leur ménage. Ces premières distinctions permettront de mettre en évidence différents rapports aux temps et à l'espace. Nous souhaitons vérifier l'influence de l'activité professionnelle en questionnant l'effet contraignant de certains horaires de travail. Nous distinguons deux situations. Certains *subissent* leurs horaires de travail quand ils leur sont imposés et/ou qu'ils n'ont pas de réelle

---

mesurer et de décrire avec un maximum de précision l'utilisation effective du temps par les individus et par les groupes sociaux.

<sup>1</sup> PRONOVOST G., « Les valeurs familiales et les rapports aux temps », *colloque « Regards sur la diversité de la famille : mieux comprendre pour mieux soutenir »*, Québec, 11-12 mai 2005.

<sup>2</sup> Selon Y. BOULIN « Un homme travailleur indépendant a un temps de travail professionnel supérieur de 2 h 14 à un homme salarié, une femme de 38 min » in *Futuribles / Etude rétrospective et prospective des évolutions de la société française (1950-2030)*, 2002.

<sup>3</sup> Une durée du travail de 9 h 14 pour les cadres du privé contre une durée de 7h58 pour les ouvriers du secteur public, soit une différence quotidienne de 1h16.



possibilité d'adaptation à des circonstances particulières. D'autres *choisissent* leurs horaires et/ou peuvent s'arranger avec leurs collègues ou leur hiérarchie face à des conditions particulières. Ce qui importe, c'est la marge de manœuvre mise à disposition pour pouvoir s'organiser. Elle est définie d'une part, par le degré d'implication dans la définition des horaires de travail et d'autre part, par la charge de travail à laquelle le travailleur doit répondre, y compris les sollicitations professionnelles. Rappelons que selon B. Montulet (2005)<sup>1</sup> il existe différentes *temporalités génériques* c'est-à-dire des attitudes globales face aux temps (active/passive). D'un côté, il y a ceux qui sont dans une temporalité *non contrainte* c'est-à-dire qu'ils ne *subissent* pas les horaires des autres. Pour notre enquête nous inclurons plus globalement ceux qui ne *vivent* pas les horaires des autres comme une contrainte. Ce sont ceux pour qui l'organisation du quotidien ne pose pas de problème. Ils sont rarement soumis à des horaires de travail figés, ou à de lourdes charges de travail, ni encore à un environnement professionnel quémendeur (hiérarchies ou clients omniprésents). Ils sont pour la plupart inactifs (retraité, femme au foyer, étudiant...) ou chômeur. D'un autre côté, il y a ceux qui sont dans une temporalité plus *contrainte*, c'est-à-dire pour qui la gestion du temps est une préoccupation. Leur temporalité s'exprime à travers différentes attitudes qu'ils peuvent adopter : soit, ils planifient de façon très *rigide* en structurant fortement leur emploi du temps ; soit, ils planifient de façon plus *souple*, lorsqu'ils laissent la place à un peu d'imprévu ; soit encore, ils s'adaptent aux imprévus du quotidien, de la façon la plus *réactive* possible.

Nous avons donc choisi d'interroger vingt-sept individus caractérisés par leur âge (de dix-huit à soixante-neuf ans), leur sexe (homme/femme), leur situation familiale (célibataire/en couple ; avec/sans enfant(s) de moins de dix ans) ; leur activité professionnelle et leurs horaires de travail. S'agissant de ce dernier critère nous avons particulièrement veillé à avoir suffisamment de personnes travaillant en *horaires atypiques* (décalés, irréguliers, à temps partiel). Enfin, dans la mesure où nous souhaitons examiner l'influence spatiale dans la conduite du quotidien, les personnes interrogées résident dans des types d'agglomération différente (Paris et sa banlieue, mais aussi d'autres grandes agglomérations et leur périphérie).

---

<sup>1</sup> MONTULET B., « *Temporalités urbaines et organisation des transports* » Rapport de recherche pour le programme *Prospective research for Brussels*, IRSIB, 2005.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Vous trouverez ci-dessous un descriptif exhaustif des caractéristiques des personnes interrogées :

Nom	Age	Sexe	Lieu de résidence	Composition du ménage	Activité professionnelle	Horaires de travail
Paul	26	homme	Urbain	Célibataire sans enfant	Etudiant stagiaire	non travaillant
Emilie	28	femme	Périurbain	En couple avec enfants de moins de 10 ans	Infirmière	décalés - 80%
Fabrice	38	homme	Périurbain	En couple avec enfants de plus de 10 ans	Artisan indépendant	irréguliers
Sylvie	45	femme	Suburbain	Célibataire avec enfant de plus de 10 ans	Fonctionnaire	réguliers
Gilles	42	homme	Suburbain	En couple avec enfant de moins de 10 ans	Professeur des lycées techniques	irréguliers
Salwan	25	homme	Urbain	Célibataire sans enfant	Etudiant	irréguliers
Françoise	63	femme	Suburbain	En couple avec enfants de plus de 10 ans	Retraitée	non travaillant
Pascal	36	homme	Urbain	Célibataire sans enfant	Employé du service public	décalés
Céline	39	femme	Centre-ville	Célibataire sans enfant	Assistante de Direction	réguliers
Isabelle	49	femme	Urbain	En couple avec enfant de plus de 10 ans	Femme au foyer	non travaillant
Alex	33	homme	Urbain	Célibataire sans enfant	Artiste indépendant	irréguliers
Nicia	33	femme	Urbain	En couple avec enfant de moins de 10 ans	Cadre comptable	réguliers - 80%
Kevin	22	homme	Urbain	Célibataire sans enfant	Etudiant	non travaillant
Marie	69	femme	Urbain	Célibataire sans enfant à charge	Retraitée	non travaillant
Jérôme	36	homme	Centre-ville	Célibataire sans enfant	Policier	décalés

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Romain	23	homme	Centre-ville	En couple sans enfant	Gestionnaire En alternance	réguliers
Shéhérazade	34	femme	Urbain	En couple avec enfant de moins de 10 ans	Ingénieur en informatique	réguliers - 80%
Michel	45	homme	Centre-ville	Célibataire sans enfant	Instituteur	réguliers
Joël	50	homme	Périurbain	En couple avec enfants de plus de 10 ans	Chômeur	non travaillant
Henri	63	homme	Suburbain	En couple sans enfant à charge	Retraité	non travaillant
Jean	39	homme	Suburbain	En couple avec enfants de moins de 10 ans	Chef de projet	réguliers
Stéphanie	37	femme	Suburbain	Célibataire avec enfant de moins de 10 ans	Assistante maternelle	irréguliers
Joëlle	57	femme	Suburbain	Célibataire sans enfant à charge	Podologue libérale	irréguliers
Danielle	33	femme	Centre-ville	En couple avec enfants de moins de 10 ans	Secrétaire médicale (APHP)	Réguliers
François	54	homme	Centre-ville	En couple sans enfant à charge	Directeur de cabinet	irréguliers
Elisa	39	femme	Urbain	En couple avec enfants de moins de 10 ans	Responsable de service	irréguliers
Mélanie	28	femme	Centre-ville	En couple sans enfant	Enseignant Chercheur	irréguliers

### **C. Le dispositif d'enquête mis en place pour interroger des pratiques spatio-temporelles**

L'ensemble de nos observations réalisées au sein de la Direction marketing de LPGP nous a permis de recueillir des éléments sur l'expression marketing des besoins du client<sup>1</sup>. Si le

---

<sup>1</sup> La Direction marketing du Réseau, plus particulièrement le service « Géomarketing et études marketing », m'a accueilli tout au long de ma convention CIFRE (2005 – 2008). Outre d'importantes ressources matérielles, elle m'a offert de participer activement à la vie quotidienne d'un service d'études stratégiques, agrémentée de réunions, discussions professionnelles informelles et séances de travail collectif.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

temps d'attente reste le « point noir » dénoncé par la politique stratégique de LPGP, nous devons analyser dans quelle mesure ce temps d'attente s'inscrivait (ou non) dans l'organisation du quotidien des Français. C'est donc l'intentionnalité des acteurs que nous souhaitons questionner, selon des contextes familiaux et professionnels différents. Nous voulions regarder particulièrement les contraintes liées au travail, tout en identifiant les différentes façons de concilier les temps sociaux, comprendre les choix d'usage et la nature des arbitrages effectués. Pour cela nous avons adopté une vision *anthroponomique* des individus. Les individus s'inscrivent dans un système global de pratiques qu'ils produisent et qui révèle leurs capacités d'actions dans le temps et dans l'espace. Et pour comprendre ces systèmes de pratiques, nous avons interrogé leur capacité d'action suivant ce qui détermine l'action (les éléments objectifs tels que la place sociale ou la place dans l'organisation du travail), mais aussi suivant les formes de sociabilité (les relations avec autrui) et les pratiques dans le temps et l'espace (la mobilité).

Nos entretiens se sont déroulés davantage sous la forme d'échanges que de questions ponctuelles. Ils ont (presque<sup>1</sup>) tous été enregistrés puis retranscrits. Ils ont duré entre trois quarts d'heure et deux heures, et ont été menés soit au domicile des interviewés, soit dans une pièce neutre mise à notre disposition. Une personne a également accepté d'être suivie pendant une journée entière de travail, ce qui nous a permis d'obtenir des matériaux complémentaires aux discours recueillis.

Ces entretiens nous ont permis d'appréhender les raisons d'agir, les moyens de s'organiser et les façons d'utiliser un service de proximité dans l'ensemble des activités sociales. La question de l'usage du service rendu était au cœur de nos interrogations afin d'identifier des pratiques temporelles, spatiales et de consommation des services de proximité. Nous voulions comprendre en quoi ces pratiques (du temps, de l'espace et des services de proximité) construisent les modes de vie, c'est-à-dire orientent les conduites du quotidien. Ainsi, les différents thèmes abordés lors de nos entretiens incitent à mettre en mots leurs propres pratiques. Trois thèmes ont permis de recueillir des données empiriques pertinentes : l'organisation de la semaine, l'utilisation des services de proximité et leur pratique du bureau

---

<sup>1</sup> Seule une femme, suspicieuse de ma démarche, s'est avérée beaucoup plus à l'aise une fois le dictaphone éteint. C'est pourquoi nous avons préféré réaliser notre entretien sous forme de discussion informelle, non enregistrée.

de poste. En préliminaires de nos entretiens, nous faisions remplir une grille d'emploi du temps de la dernière semaine écoulée<sup>1</sup>. Cela les amenait à énoncer les activités hebdomadaires qui nous intéressaient. En partant de la description des activités sociales réalisées sur une semaine, nous les faisions réfléchir sur leurs variations dans le mois et dans l'année. Ainsi, ils indiquaient les plages horaires correspondant aux différentes occupations, pouvant se recouper entre plusieurs types d'activités : le temps passé sur le lieu de travail, le temps passé à domicile, le temps consacré aux services de proximité, le temps consacré aux autres activités. Après leur avoir demandé de se présenter de façon exhaustive (situation et parcours professionnel et personnel), nous commentons leur emploi du temps, ce qui nous permettait d'aborder les trois thèmes<sup>2</sup> :

- Le premier (« organisation de la semaine ») devait nous permettre de comprendre comment chacun liait ses temps sociaux. Ainsi, nous voulions savoir si leurs semaines étaient toujours structurées de la même manière. Quelles possibilités avaient-ils pour faire varier leurs horaires ? Avaient-ils le sentiment de manquer de temps ? Et plus généralement comment arrivaient-ils à concilier leur travail et leur vie privée ?

- Le second (« services de proximité ») devait nous permettre de comprendre l'influence des services de proximité sur leur organisation temporelle et spatiale. Ainsi, nous voulions savoir comment et quels services de proximité utilisaient-ils au cours d'une semaine ? Qui fait quoi (notamment la répartition avec le conjoint ou d'autres personnes) ? A quel moment (sur le chemin du travail, le week-end, à n'importe quel moment...) ? Où (proche du domicile, du travail, de l'école, sur le chemin...) ? Et plus spécifiquement qu'est-ce qui leur posait des difficultés (horaires d'ouverture, lieu d'implantation...) dans leur quotidien ?

- Le troisième (« Vous et le bureau de poste ») devait nous permettre de comprendre comment ils utilisaient les services proposés en bureau de poste. En utilisaient-ils<sup>3</sup> ? Lesquels ? Quand ? Comment se prenait la décision de s'y rendre ? Comment se passaient ensuite les visites et en quoi les services proposés pouvaient-ils les *arranger* ou répondaient-ils à ce qu'ils voulaient ?

---

<sup>1</sup> Cf. en annexe I une grille type d'emploi du temps.

<sup>2</sup> Cf. en annexe II la trame qui nous a guidé pour les entretiens avec les utilisateurs, ainsi que la synthèse de nos analyses.

<sup>3</sup> Sans que ce soit un critère de sélection, tous avaient fréquenté au moins une fois dans l'année un bureau de poste.

Pour nous assurer que cette question ne soit pas biaisée, nous demandions de raconter la dernière fois où ils étaient sortis contents — puis mécontents — du bureau de poste. Cela nous permettait de mieux comprendre ce qu'ils estimaient comme un service dûment rendu par le bureau de poste.

Si les réponses concernant l'utilisation du bureau de poste étaient plus ou moins développées et enthousiastes, tout le monde avait quelque chose à dire sur son « passage en bureau de poste ». Ce premier élément est déjà un résultat en soi. Personne ne peut *échapper* à ce passage.

#### **D. Le choix d'une démarche idéal-typique et les limites de l'échantillon des personnes interrogées**

Soulignons la chimère de vouloir mettre des personnes dans des « catégories » explicitant leurs modes de vie ! En effet, les vingt-sept entretiens réalisés font ressortir une grande diversité et une forte individualisation des conduites de vie. Cela confirme le fait que chacun construit son propre *espace-temps* et son propre système de pratiques, en mobilisant des formes de rationalité différentes. En ce sens, nous rejoignons l'approche par les « capacités » (*capability approach*) d'A. Sen (1985)<sup>1</sup>. Pour lui, une personne se distingue par ce qu'elle est capable d'être ou de faire c'est-à-dire ses *accomplissements*. Mais ces accomplissements dépendent de la capacité de fonctionnement d'une personne. Les modes de vie se choisissent parmi les différents fonctionnements. Et chacun possède des capacités différentes selon des caractéristiques propres, l'environnement externe (politique ou économique) et les différentes formes de capital (financier, physique, humain et social) qu'il possède et qu'il mobilise (les potentialités). Ainsi pour A. Sen, les capacités regroupent ce que l'individu est capable de faire (*doing*) et les moyens qu'il a à disposition pour effectivement le faire, c'est-à-dire les potentialités (*being*). Et les *capacités* correspondent à la liberté que l'individu a, de choisir entre tous les fonctionnements qui s'offrent à lui. Il prend l'exemple de deux personnes qui ne mangent pas assez et y associe la possibilité « d'être bien nourri ». Dans un cas, une personne victime de famine n'a pas la possibilité « d'être bien nourri » et

---

<sup>1</sup> Différentes contributions de A. Sen discutent de ce concept de « capacités », notamment « Equality of what », *Choice, Welfare, and Measurement*, Oxford, Basil Blackwell, 1982 ou encore *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, North Holland, 1985.

dans le second cas, un gréviste de la faim peut choisir « d’être bien nourri » quand il le souhaite. Il ne faut donc pas se focaliser uniquement sur la seule *pratique observable* (« ne pas être bien nourri »), mais interroger aussi les capacités. Celles-ci regroupent les capacités personnelles (caractéristiques personnelles et opportunités sociales) et les potentialités. Cette approche économique moderne se distingue des théories classiques qui considèrent le comportement rationnel comme un choix conforme à des préférences. Elle fait écho aux travaux sociologiques de R. Boudon (1990) pour qui une action est considérée comme rationnelle dès lors que « X avait de bonnes raisons d’agir, car... »<sup>1</sup>. Ainsi, une décision ou une action peut être fondée sur des éléments moins objectifs. Et plutôt que de considérer *une* forme de rationalité uniquement utilitaire, nous considérons *des* rationalités par rapport aux valeurs et à la tradition qui conduisent à des modalités d’action. Si la réalité objective est que tous les Français se rendent au bureau de poste, quelles sont les raisons singulières qui les y conduisent ? Quelle (s) possibilité(s) — au même degré que celle « d’être bien nourri » — s’offre(nt) à eux ?

C’est en interrogeant ces différentes possibilités d’agir que nous avons établi des rapprochements. Selon les contraintes (temporelles, familiales, professionnelles et territoriales) et l’utilisation des outils mis à disposition (techniques, sociaux) différentes manières de conduire son quotidien apparaissent. Sans répondre à la question « quels sont les types d’utilisation des services de proximité », nous avons identifié des pratiques spatio-temporelles globales, elles-mêmes influencées par les différentes contraintes et outils mobilisés. Ainsi, nous proposons une représentation *idéale-typique* des comportements. Nous souhaitons typifier des modes d’organisation et y associer les contraintes familiales, professionnelles, géographiques... qui en seraient à l’origine. Cependant, nous ne revendiquons pas l’exhaustivité ni l’exclusivité des attitudes mises en évidence. En effet, un individu s’inscrit dans plusieurs modes d’organisation selon sa situation sociale, son cycle de vie, mais aussi la situation temporelle dans laquelle il se trouve : le moment de l’année, de la semaine, ou encore de la journée. Par exemple, les jours non travaillés donnent souvent lieu à une attitude spatio-temporelle distincte de celle des jours travaillés. Un individu ne se définit pas selon une unique modalité d’organisation spatio-temporelle. Cependant, les actions d’un individu se rangent souvent plus facilement dans un type d’organisation. Mais nous insistons

---

<sup>1</sup> BOUDON R., *L’Art de se persuader des idées fausses, fragiles ou douteuses*, Seuil, Paris, 1990.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

sur le fait qu'aucun type d'organisation ne se rencontre dans sa forme pure, dans la mesure où les *conduites de vie* sont toujours hybrides. Au sens de M. Weber<sup>1</sup>, nous aimerions décrire des « idéaux-types » qui nous permettront de rendre plus explicite une réalité sociale complexe.

« L'idéal-type est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité *authentique*, il sert encore moins de schéma dans lequel on pourrait ordonner la réalité à titre d'exemplaire. Il n'a d'autre signification que d'un concept limite purement idéal, auquel on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la compare. Ces concepts sont des images dans lesquelles nous construisons des relations, en utilisant la catégorie de possibilité objective, que notre imagination formée et orientée d'après la réalité juge comme adéquate. » (Weber, pp. 179-180, 1965)

Ainsi, pour établir des caricatures du réel, nous avons accentué certaines caractéristiques jugées représentatives d'un type. L'objectif au final était de mieux comprendre les logiques d'action, différenciées par des *capacités d'action*. Nous avons ensuite recherché s'il existait des déterminants sociologiques à ces logiques. Donc, à l'inverse des « typologies » de sondages d'opinion qui caractérisent de « types d'individus » (jeunes, vieux, urbains, ruraux...), nos « idéaux types » caractérisent des *logiques d'organisation du quotidien* (active, passive, programmatrice, imprévue...).

La qualité de notre échantillon est discutable sur plusieurs points.

Tout d'abord, la quantité des entretiens réalisés, au regard des types qui émergent (cinq types émanent de vingt-sept entretiens !). Mais l'une des cinq attitudes typifiées provient d'éléments que nous considérons comme des *signaux faibles* c'est-à-dire des comportements en émergence. Ce mode d'action est donc peu fréquent parmi les personnes rencontrées, mais mérite d'être souligné dans la mesure où il est identifié comme étant une tendance envisageable. C'est pour cela que seules deux personnes interrogées font références d'un type (Escamotage).

Le manque d'hétérogénéité des catégories sociales est une autre critique opposable à la constitution de l'échantillon. Nous avons rencontré des difficultés à interroger deux types de populations (pourtant à l'opposé sur l'échelle sociale) : les populations de catégorie sociale

---

<sup>1</sup>WEBER M., *Essais sur la théorie de la science*. Plon, 1965.



dites « inférieures » et les cadres à hautes responsabilités. En effet, la problématique du temps est assez emblématique pour ces deux populations. Nous avons anticipé que les cadres étaient dans un rapport au temps pressé et qu'il leur serait difficile de consacrer deux heures d'entretien dans leur programme d'activités. Cependant, en mobilisant notre réseau social professionnel, nous avons rencontré trois personnes occupant des postes à responsabilité. En revanche, nous avons été surpris par notre impuissance à mobiliser des travailleurs en position d'exécutants tels que des caissières ou des ouvriers. Et, malgré la mobilisation de notre réseau personnel, nous avons été confronté à leur difficulté à se défaire des contraintes professionnelles et/ou familiales. A l'instar d'une jeune femme caissière en supermarché travaillant en horaires atypiques (décalés et partiels). Elle est mère célibataire d'un enfant scolarisée de huit ans ce qui l'oblige à faire des « ménages à côté » pour pouvoir subvenir à ses besoins. Nous avons renoncé à une discussion approfondie après trois tentatives avortées pour la rencontrer. Seuls des éléments de conversations téléphoniques nous ont fait réaliser la nécessité d'avoir une organisation très harmonieuse dans certaines situations précaires.

Nous admettons que, compte tenu des limites de l'échantillon, notre typologie ne constitue pas un tableau exhaustif des pratiques spatio-temporelles, cependant elle permet de révéler des tendances générales de la société française, qu'elles soient émergentes ou non. Plus que de révéler des « types d'acteurs », nous souhaitons mettre en avant des « types d'action » qui, comme l'entend M. Weber ne se rencontrent jamais tel quelles dans la réalité, mais sont des constructions abstraites qui mettent en évidence certains éléments. Pour ce faire, nous avons choisi de mettre en exergue, pour chaque type d'action, des personnes qui adhèrent plus souvent à une attitude, même si la conduite de leur vie quotidienne se construit autour de plusieurs types d'action. Un père divorcé peut très bien organiser ses activités sociales sur la base d'un comportement d'optimisation quand il garde ses enfants, et privilégier la spontanéité lorsqu'il n'en a plus la garde. Nous pointons du doigt des individus représentatifs d'un type pour illustrer les modalités d'organisation spatio-temporelle. Par exemple, ce père de jeunes enfants nous permet d'illustrer le poids des contraintes familiales dans l'adoption d'une logique de programmation spatio-temporelle qui lui permet de conduire au mieux sa vie quotidienne.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

*De ceux de M. Weber à ceux des temporalistes, de nombreux travaux soulignent l'existence des marges de manœuvre individuelles offrant à chacun la possibilité de conduire sa vie — dans un périmètre d'action spatio-temporel défini. Ils mettent en exergue des formes d'anticipation, de détournement ou d'arrangement. Ce sont autant de logiques qui aviseront notre analyse.*

*Nous avons également souligné la persistance de certains éléments structurels agénçant ces logiques d'action. C'est le cas notamment des entreprises de service qui — lorsqu'elles amplifient les horaires de production de service — flexibilisent les horaires de travail de leurs salariés tout en facilitant les coordinations temporelles de ses clients. Mais qu'en est-il de La Poste ? Quelle réalité prend-elle en compte dans le service qu'elle propose de rendre ? Cette question sous-jacente à notre travail de recherche nécessite d'interroger autant les postiers que les personnes utilisant leurs services.*

*Nous avons ensuite expliqué le prisme de notre interrogation des utilisateurs. Ils sont eux-mêmes au cœur des évolutions du travail, de la famille, mais aussi des services. Ce sont autant de changements qui influencent leurs rapports aux temps et l'espace, et qui aiguissent notre curiosité sur leurs modes de vie : les modalités d'organisation des services entrent-elles en écho avec l'augmentation et la diversité des besoins de synchronisation ? De la même façon, répondent-elles à l'augmentation et la multiplicité des formes de mobilité ?*

*Finalement, de nombreuses enquêtes quantitatives ont déjà prouvé le poids structurant du lieu de vie (disponibilité des services), de la composition des ménages (célibataire, en couple, enfant) et de l'activité professionnelle (choix des horaires de travail) dans les pratiques spatio-temporelles. Il est donc nécessaire de les prendre en compte dans notre compréhension des conduites du quotidien.*

*Mais qu'avons-nous retiré comme enseignements des vingt-sept entretiens réalisés auprès d'une population urbaine - et périurbaine - répartie sur l'ensemble du territoire français ? Quelles conduites de vie les Français adoptent-ils ? Comment s'établissent-elles ? Quelle réalité de l'influence des services de proximité dans l'épanouissement quotidien observe-t-on ? Qu'en est-il de ceux délivrés en bureau de poste ?*

## Chapitre 3 : Quelle contribution du service rendu en bureau de poste aux conduites du quotidien ?

---

*De nombreux travaux ont déjà montré la réalité et les conséquences sociales d'une désynchronisation spatio-temporelle. Celle-ci se traduit dans les processus d'individualisation et de diversification des modes de vie.*

*Par ailleurs, nous retenons l'hypothèse d'A. Giddens selon laquelle « le structurel est toujours à la fois contraignant et habilitant »<sup>1</sup>, tout en prenant comme objet de recherche les services de proximité. Ainsi, l'utilisation des services de proximité contraindrait les conduites de vie et dans le même temps rendrait possible un ensemble d'action. Que peuvent nous révéler les services délivrés par les guichets postaux ? L'usage des bureaux de poste dans une organisation spatio-temporelle globale est-il explicatif du poids des structures sociales aussi bien que des marges d'actions individuelles ?*

*Nous nous inscrivons dans une perspective d'analyse spatio-temporelle, mettant à la fois l'espace et le temps au cœur des modes de vie des individus. Nous voulons comprendre comment les individus agencent leurs temps et leurs activités, et comment ces organisations influencent (et sont influencées par) des usages de l'espace et des services de proximité. De façon sous-jacente, nous voulons comprendre comment l'offre de service de proximité rencontre, ou non, une demande. Nous considérons cette demande à travers des pratiques spatio-temporelles c'est-à-dire un système complexe au sein duquel se jouent des attitudes temporelles et des pratiques de déplacement. Ce système peut s'élaborer de différentes manières et conduit à différentes modalités d'utilisation des services de proximité. Mais quelles sont la place et l'utilisation du bureau de poste dans ces systèmes ?*

*Pour mettre à jour la complexité de la conduite du quotidien et du rôle des services de proximité dans cette organisation, nos entretiens individuels nous ont permis de catégoriser cinq attitudes spatio-temporelles qui expriment également une utilisation des services de proximité. En les décrivant, nous expliciterons les spécificités sociales qui s'y attachent ainsi que le système de contraintes qui les cadre.*

---

<sup>1</sup> GIDDENS A, *La constitution de la Société – éléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987, p. 226.

## **I. La routine : un cadre spatio-temporel sécurisant et répétitif**

Cette première attitude spatio-temporelle exprime une manière répétitive de lier les activités entre elles. Sur un plan temporel, comme spatial, la routine fixe un cadre répétitif aux activités sociales. Même si tous les individus interrogés instaurent un minimum de routine, certains ont tendance à utiliser ce mode d'articulation spatio-temporel pour conduire leur quotidien. Leur témoignage permet de cerner les caractéristiques qui mènent à ces logiques d'action.

### **A. Un programme d'action répétitif engendré par la faiblesse des contraintes temporelles**

#### *Un schéma d'organisation temporel routinier...*

Les vingt-sept personnes rencontrées témoignent de la présence de routine dans leur organisation. Elles instaurent des régularités invariables qui permettent d'organiser la base des activités nécessitant un minimum de stabilité et de constance. Ainsi, certaines attitudes routinières relèvent de la notion d'« habitus » développée par P. Bourdieu (1989). C'est-à-dire qu'elles sont intériorisées et se révèlent dans les pratiques au quotidien. En effet, P. Bourdieu définit l'« habitus » comme :

« Un système de dispositions durables et transformables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise extraite des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement « réglées » et « régulières » sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles »<sup>1</sup>.

Dans certaines situations, l'instauration de routines relève d'une *stratégie temporelle*, plus que d'un habitus. C'est notamment le cas quand le quotidien est organisé autour de routines, écartant les possibilités d'imprévu et automatisant les choix d'organisation spatio-temporelle. A l'image de Sylvie qui nous explique que son emploi du temps hebdomadaire est constamment identique et que, même si elle décide de partir un week-end, elle a instauré une autre programmation routinière. Les courses ne se font plus le samedi matin à l'ouverture des

---

<sup>1</sup> BOURDIEU P., *Le Sens pratique*, Les Éditions de Minuit, 1989, pp. 88 – 89. .

magasins, comme à l'accoutumée, mais le lundi soir suivant en sortant du travail. Le ménage, habituellement effectué le samedi entre 11h et 13h, se fait le jeudi soir précédent entre 17h30 et 19h... Cela s'apparente à la « stratégie de routinisation » décrite par D. Desjeux, S. Alami et S. Taponier (1997). Cette logique renvoie à l'idée de « gestion invisible incorporée » où l'individu se met en mode « pilotage automatique » au moment de l'action : « Elle vise à baisser les charges mentales qui naissent des décisions à prendre dans la vie quotidienne ».<sup>1</sup>

Le récit des courses alimentaires est un bon détour pour comprendre la logique de la routine. C'est toujours la même grande surface qui est fréquentée, le même jour de la semaine, à la même heure... Ainsi, Françoise fait ses courses le lundi et le vendredi à 10h avec son mari, chez Cora « car c'est plus près ». Elle nous explique qu'elle fait une liste des repas de la semaine et peut donc prévoir tout ce qui est nécessaire à leur préparation. Cette liste atteste qu'elle s'inscrit dans une logique de programmation de ses courses. Mais davantage que programmée, cette activité (faire une liste des repas de la semaine et des courses) est devenue une routine, dans la mesure où Françoise répète cette action de façon récurrente, en ne faisant varier les menus que selon les saisons. Effectivement, les routines émanent de connaissances acquises par l'expérience et la pratique. Elles sont naturellement spontanées et sans volonté arrêtée. Elles se retrouvent souvent dans les activités quotidiennes familiales telles que faire le ménage, faire les courses... La routine, relève d'une « activité traditionnelle », au sens de M. Weber<sup>2</sup>. L'activité se fait de façon continue et invétérée, souvent par imitation. D'ailleurs si Françoise fait une liste des courses c'est parce que sa tante, qui l'a élevée, le faisait également.

### *... valorisé par une passivité face au temps*

Ce type d'attitude est plus fréquent chez les individus soumis à des contraintes familiales et professionnelles moindres. Ils sont en majorité sans activité professionnelle (retraité, femme au foyer, chômeur, étudiant) ou s'inscrivent dans des horaires de travail réguliers et standards.

---

<sup>1</sup> DESJEUX D., ALMALI S., TAPONIER S., *La Domotique : un analyseur des recours domestiques urbains*, Consommations et Sociétés, 1997.

<sup>2</sup> Pour M. Weber, « l'activité sociale peut être déterminée a) de façon *rationnelle en finalité*... b) de façon *rationnelle en valeur*... c) de façon *affectuelle*... d) de façon *traditionnelle*... Le comportement strictement traditionnel n'est, en effet, très souvent qu'une manière morne de réagir à des excitations habituelles, qui s'obstine dans la direction d'une attitude acquise autrefois ». (WEBER M., « Déterminants de l'activité sociale », in *Économie et société*, Paris, Plon, 1971, p. 19-23)

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Comme Sylvie, agent administratif dans la fonction publique d'Etat, qui pointe à 8 h et à 16 h et dispose de trois quarts d'heure pour manger le midi. Elle confirme les analyses statistiques d'A. Chenu (2002) sur la différenciation sociale des emplois du temps. Pour lui, les agents des grandes organisations bureaucratiques sont les plus nombreux à pratiquer une semaine standard de cinq jours consécutifs avec des horaires réguliers en journée<sup>1</sup>. Cela leur permet de bien séparer leur vie professionnelle des autres temps sociaux. C'est pourquoi dans cette situation professionnelle, A. Chenu fait apparaître les possibilités de mieux concilier les contraintes familiales et professionnelles. Par ailleurs, la routine est possible quand les contraintes parentales sont très réduites. C'est le cas lorsque les enfants sont autonomes, c'est-à-dire capables de se déplacer et de s'organiser sans assistance parentale. Elles peuvent aussi être mises en place quand la faiblesse des contraintes matérielles incite à *routiniser*. C'est le cas de Salwan (étudiant) qui vit encore chez ses parents. Ce sont eux qui prennent en charge toutes les contraintes domestiques et familiales. Par conséquent, il n'a pas à tenir compte d'aléas divers. Au final, la routine est facilitée dans des situations qui ne font pas ressentir un manque de temps. Les retraités qui constatent l'évolution de leur rapport au temps depuis l'arrêt de leur activité professionnelle, en témoignent.

« Je ne sais pas comment je faisais quand je travaillais... aujourd'hui si je ne fais pas un truc, ce n'est pas grave, je le ferai demain » (Henri, marié, retraité, sans enfant à charge).

De même, Marie, retraitée, nous explique que quand elle travaillait, il fallait qu'elle « enchaîne » pour faire les courses et aller chercher les enfants, en sortant du travail. Cette attitude routinière est donc possible dans les situations où les gens ont *du temps pour eux*. Ils se « promènent », « regardent la télé », « ne font rien de spécial », « prennent l'air ». Sylvie va à la piscine tous les mercredis et au cinéma tous les vendredis après-midi. Henri est content de pouvoir rendre visite à des amis en pleine semaine. Et Marie aime se promener au bois le mardi après-midi. Cette attitude exprime un rapport au temps plus *passif*, non pas dans le sens de *subir*, mais dans le sens de se décharger de toute initiative. Cette attitude permet de se laisser guider par l'habitude, sans étudier les différentes possibilités de rendre une organisation temporelle optimale. Les routines font accepter les circonstances et les

---

<sup>1</sup> CHENU A., « Les horaires et l'organisation du travail », *Economie et Statistique*, n° 352-353, 2002.

contraintes. Elles sont alors des repères, qui permettent d'insérer les activités dans un cadre balisé, favorisant un rythme régulier et un minimum prévisible.

« On amène notre fille à l'école en voiture tous les matins, même si la mairie a installé un bus depuis pas longtemps... on est habitué comme ça, on a toujours fais ça, donc ça continue... c'est plus simple » (Joël, chômeur, marié, un enfant non autonome).

Toutes les activités de la semaine sont très programmées et s'effectuent de façon régulière. À l'instar des « routiniers » décrits par B. Montulet (2005)<sup>1</sup>, il existe des conduites du quotidien fortement ancrées dans des temporalités très régulières. Elles sont construites sur des activités répétitives et ne nécessitent pas de synchronisation puisque les schémas organisationnels reviennent régulièrement :

« C'est tous les jours pareils » (Françoise, retraitée, mariée, sans enfant à charge).

« On est assez réglé en temps normal : le vendredi matin, c'est le ménage et l'après-midi on va faire les courses » (Henri, retraité, marié, sans enfant à charge)

« C'est la routine... je me lève, je me prépare comme tout le monde... je fais ce qu'il y a à faire à la maison... » (Joël, chômeur, marié, un enfant non autonome)

Soulignons que, si l'attitude routinière est caractéristique des situations peu pressantes temporellement, d'autres contraintes peuvent peser. En effet, la contrainte financière chez le chômeur, la femme au foyer et l'étudiant s'exprime plus fortement que chez les autres. S'ils ont du temps, ils n'ont pas forcément d'argent. Cela conforte les commentaires d'un sondage interrogeant les Français sur l'usage de la ville (F. Godard, F. De Singly, 2001). Les auteurs soulignent en effet que le niveau de revenu est un facteur déterminant dans la relation au temps et dans les possibilités d'organisation

---

<sup>1</sup> MONTULET B., « Temporalités urbaines et organisation des transports » *Rapport de recherche pour le programme Prospective research for Brussels*, IRSIB, 2005.

« Les uns ont de l'argent, les autres ont du temps. On ne sait pas si *le temps c'est de l'argent*, mais tout se passe comme si ces deux ressources étaient incompatibles ».<sup>1</sup>

De la même manière, les contraintes de mobilité vont souvent de pair avec l'attitude routinière. Certaines situations illustrent ces contraintes de mobilité : Joël, chômeur, n'utilise pas trop sa voiture pour éviter de « gaspiller de l'essence » ; Isabelle, femme au foyer ne dispose pas de voiture puisque c'est son mari qui en a l'usage exclusif ; et Marie, retraitée, dit qu'elle « commence à être vieille » et qu'elle ne peut plus se déplacer comme avant. Ces situations peuvent également témoigner d'un rapport à l'espace singulier.

### **B. Des programmes de déplacement répétitifs qui s'inscrivent dans une proximité spatiale du domicile**

Cette attitude temporelle est à mettre en parallèle avec des habitudes de déplacement et de consommation également prédéfinies. Les activités sont projetées dans des localisations déjà déterminées, à l'intérieur d'un itinéraire urbain constant. Par exemple, Henri et sa femme vont toujours à la même grande surface et s'organisent, à chaque fois, de la même manière. Sa femme va au rayon textile pendant que lui va au rayon micro-informatique. Ils se donnent rendez-vous une heure plus tard pour faire les courses ensemble. Ou encore Françoise nous explique comment ses déplacements s'inscrivent dans un schéma routinier :

« On essaie toujours de faire tout ce qu'on a à faire quand on va faire les courses... En fait, on fait un trajet. D'abord, on passe à la pharmacie, après on va à la banque, on va faire les courses et en revenant on dépose la feuille de maladie dans la boîte aux lettres de la sécurité sociale » (Françoise, retraitée, mariée, sans enfant à charge).

Ces habitudes de déplacements routiniers s'illustrent également dans la recherche du minimum de détours : aller d'un point A à un point B, dans le but de faire le moins de liens possible entre les deux endroits et de rentrer plus tôt à la maison. Ainsi, les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) sont fortement utilisées, car elles permettent d'éviter d'aller de petits commerçants en petits commerçants :

---

<sup>1</sup> GODARD F., SINGLY (de) F., « Les Français et les temps dans la ville », *Commentaire du sondage SOFRES*, juin 2001.



« On a tout au même endroit, c'est plus pratique » (Henri, retraité, marié, sans enfant à charge).

Ces routines de déplacement se traduisent aussi par des habitudes de fréquentation des commerces. Ainsi, certains vont chercher le pain tous les jours, à la même heure, dans la même boulangerie.

« J'y vais tous les matins avant-midi comme ça le pain est frais... Ça fait huit ans que je vais à la même » (Henri, retraité, marié, sans enfant à charge)

« J'ai mon épicerie à côté qui fait dépôt de pain... j'y vais tous les jours à la même heure, comme ça j'ai le pain chaud » (Joël, chômeur, marié, un enfant non autonome)

« Je sors tous les jours entre 12 h 15 et 12 h 30, juste avant déjeuner, à la boulangerie en face... et même s'il reste du pain de la veille, j'y vais » (Isabelle, femme au foyer, mariée, deux enfants autonomes).

Soulignons que ce trajet à la boulangerie s'effectue directement depuis le domicile et ne donne lieu à aucun détour. Cette volonté de vouloir éviter les détours exprime également une conception particulière des services de proximité.

Les habitudes de déplacements sont programmées en lien avec les services les plus proches, spatialement, du domicile. Le principe est d'aller au plus près dans les activités quotidiennes : se rendre dans une grande surface, choisir des loisirs ou visiter des amis. Dans tous les cas, la proximité s'exprime dans la distance qui sépare l'activité du domicile, y compris pour l'utilisation des services et des commerces. Ainsi, Françoise nous explique pourquoi elle préfère cette pâtisserie plutôt qu'une autre, et Henri regrette l'absence de petits commerçants à côté de chez lui.

« C'est plus pratique... ça évite de sortir la voiture » (Françoise, retraitée, mariée, sans enfant à charge).

« J'aimerais bien en avoir un peu plus à côté de chez moi... » (Henri, retraité, marié, sans enfant à charge)

Finalement, le caractère régulier des activités entraîne une spécificité récurrente des trajets. Les routines sont sans volonté arrêtée et s'imposent aux individus dans l'organisation de leur quotidien. Cela instaure des relations de permanence avec les territoires visités et établit une

forme de proximité affective. Le fait d'évoquer certains services en utilisant un adjectif possessif est la marque d'une représentation en termes de proximité relationnelle. A l'image de Françoise qui nous explique qu'elle va chez *son* coiffeur depuis trente-six ans.

### **C. Un service en bureau de poste qui (s') inscrit (dans) les routines *affectives***

Comme les autres activités, le passage en bureau de poste rentre dans les routines de déplacement et une recherche de proximité affective. En premier lieu, le bureau de poste est caractérisé par un adjectif possessif et son utilisation est personnifiée, car établie dans la durée.

« Je vais toujours dans mon petit bureau de poste... une sorte de petite succursale » (Marie, retraitée, veuve, sans enfant à charge)

« On va toujours au même, car il n'y a qu'une seule poste chez nous..., et ça, depuis des années » (Henri, retraité, marié, sans enfant à charge)

Par ailleurs, les visites sont régulières et fréquentes, et ce, pour réaliser des opérations habituelles telles que poster des lettres pour Isabelle, envoyer ou chercher un recommandé pour Marie, retirer de l'argent pour Sylvie, acheter dix « timbres rouges » pour Joël... Bien entendu l'heure de la visite est récurrente :

« Pendant l'heure de la balade juste après manger, ça fait digérer » (Françoise, retraitée, mariée, sans enfant à charge)

« Après l'heure de la levée du courrier... il y a moins de monde, les gens n'y vont plus, car ils savent que le courrier ne partira pas le jour même... moi ça m'est égal ». (Isabelle, femme au foyer, mariée, deux enfants autonomes).

Les individus qui s'inscrivent essentiellement dans un registre d'action routinier ont également des habitudes d'usage. Ils savent ce qu'ils veulent et préparent leur passage au bureau de poste. Plus que préparé, le passage est *ritualisé*, codifié dans la pratique. Il ne se fait pas de façon spontanée, au contraire il est fixé et réglé à l'avance, ce qui en garantit la conséquence. Ainsi, Isabelle prépare tout à l'avance, pour faire en sorte que la guichetière n'ait plus qu'à peser et envoyer. De même, Sylvie témoigne d'habitudes précises de consommation.

« Je prépare tout avant d'aller au guichet, je demande le prix avant... la guichetière le pèse et n'a plus qu'à l'envoyer, tout est prêt, j'ai rempli la fiche et tout... » (Isabelle, femme au foyer, mariée, deux enfants autonomes).

« Quand j'y vais, je sais ce que je veux... je prends un PAP, car c'est plus solide, c'est plus vite arrivé et au final ça coûte moins cher... donc je prévois tout avant d'aller à La Poste et quand j'arrive, j'ai juste à faire le paquet qui est bien solide et qui ne va pas s'ouvrir et ça part de suite dans la journée... » (Sylvie, fonctionnaire, divorcée, deux adolescents)

Ou encore de façon extrême, Joël ne dévie jamais de l'objectif de son passage au bureau de poste :

« J'ai toujours été pareil, toujours la même idée... je demande dix timbres, je veux qu'on me donne dix timbres... et des rouges ». (Joël, chômeur, marié, un enfant non autonome)

Au bureau de poste, ils sont les plus à même d'utiliser les guichets plutôt que les automates. Tout d'abord parce qu'ils sont peu habitués aux automates ; mais aussi parce qu'ils ont un rapport affectif à La Poste. À l'instar de Françoise qui n'utilise jamais sa carte bleue pour payer, sauf en vacances, en cas de besoin. Elle ne veut pas utiliser les distributeurs automatiques d'argent, car elle préfère le contact physique. Tout comme Isabelle qui semble hostile à la technologie des automates.

« Tous ces services, on peut les faire avec les bornes. Avant ça n'existait pas. Par exemple, avoir un carnet de timbres, peser une lettre... Mais souvent ils ont des problèmes avec la machine donc je suis allée au guichet, ça a été plus rapide... Et puis je connais les guichetiers donc j'aime bien parler avec eux » (Françoise, retraitée, mariée, sans enfant à charge)

« Je préfère aller au guichet, c'est plus agréable que la machine qui ne marche pas et que je n'arrive pas à lire... » (Isabelle, femme au foyer, mariée, deux enfants autonomes).

En fait, l'utilisation de l'automate n'est, quelquefois, même pas envisagée. À l'instar de Marie, Joël et Henri :

« À La Poste, je n'ai même pas relevé qu'il existait des automates pour poster les lettres ! » (Marie, retraitée, veuve, sans enfant à charge)

« Je n'utilise pas les automates pour acheter mes timbres ! Je vais toujours au guichet ! Il n'y a que ça comme moyen de toute manière... on va au guichet,

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

c'est eux qui le font, et puis c'est tout » (Joël, chômeur, marié, un enfant non autonome)

« Je vais au guichet même s'il y a un pèse-lettre, un guichet automatique, je ne m'en sers pas... par habitude sûrement ! » (Henri, retraité, marié, sans enfant à charge)

Ainsi, cette attitude spatio-temporelle routinière marque l'usage du bureau de poste. Mais si elle peut se mettre en œuvre dans des situations temporellement peu contraignantes, dès que les situations sont plus contraintes par le temps, elles appellent des stratégies d'organisation spatio-temporelle différentes et plus actives.

## **II. L'optimisation : une articulation optimale d'activités sociales programmées**

Si certaines situations poussent à la *routinisation* des activités sociales, d'autres situations poussent à l'élaboration de stratégies de synchronisation des activités sur un mode très figé, en calculant rigoureusement les articulations les plus efficaces.

### **A. Une rationalisation des emplois du temps soumise à un cadre temporel contraignant**

#### ***Une planification temporelle rigoureuse...***

Dans certains cas, les individus privilégient une programmation très rigoureuse de l'ensemble de leurs activités pour pouvoir les synchroniser au mieux. Au point que le moindre imprévu qui perturbe le cours des choses, est vécu de façon très négative, et ce d'autant plus si aucun réseau social ne permet d'y répondre (comme une mère ou une nourrisse disponible). Le temps est une denrée rare au point de ressentir fortement un manque de temps :

« Je veux toujours passer le moins de temps possible [dans les activités que j'entreprends] car j'ai toujours l'impression d'en manquer... j'ai toujours plein de choses à faire. Je m'occupe beaucoup d'associations en plus de mon travail et de ma famille, donc j'ai plein de trucs à faire » (Gilles, professeur des lycées, marié, deux enfants non autonomes)

« Mes semaines sont bien remplies, j'ai quelquefois l'impression un peu de manquer de temps... Même si je suis fatiguée en fin de journée, on est au lit à 21 h 30 ! J'ai l'impression d'une journée double, car je ne fais pas de pause

pendant le travail, je fais les sept heures d'un coup... ça me laisse une autre demi-journée derrière » (Emilie, infirmière, mariée, deux enfants en bas-âge)

Cela conduit quelquefois à faire des arbitrages au quotidien. A l'image de Gilles qui consacre moins de temps à faire du vélo quand il est dans une période d'activité professionnelle intense, car il ne veut pas « empiéter sur le temps des enfants ». Emilie et Nicia ont opté pour des horaires de travail à temps partiel. En effet, elles ont toutes les deux choisi de travailler à 80 % de leur temps de travail pour pouvoir consacrer plus de temps à leurs enfants. Dans certaines occasions, cela conduit à des renoncements. Comme pour Nicia qui renonce souvent à faire des choses « pour elle »...

« J'ai l'impression de manquer de temps quand je veux faire des choses pour moi et que je m'aperçois que je ne peux pas... je suis presque obligée de demander la permission à mon mari sinon je n'en ai pas. Comme tout est réglé, tellement normal, je suis obligée de demander à mon mari. » (Nicia, comptable, mariée, trois enfants en bas-âge)

... ou pour Fabrice qui donne priorité aux rendez-vous avec ses clients puis à sa famille, quitte à renoncer à faire des activités personnelles, « consacrer du temps à soi ».

« Je laisse mon temps libre pour mes enfants et ma femme. Le manque de temps que j'ai à cause des rendez-vous « client »... si je commence à faire des activités en solo, ce sera du temps que je ne passerai pas avec mes enfants et ma femme » (Fabrice, artisan indépendant, marié, deux enfants non autonomes).

Nos entretiens viennent confirmer des résultats statistiques déjà commentés par G. Cette (2004)<sup>1</sup> sur les arbitrages nécessaires entre les multiples occupations quotidiennes. Il nous explique que les personnes effectuent des choix dans leurs activités sociales, qui peuvent parfois conduire à des renoncements. Les récits de Fabrice, Gilles et Nicia confirment que les individus plus facilement à s'occuper de soi et moins facilement aux activités avec les enfants. De même, le choix de Nicia et Emilie, de travailler à temps partiel, montre que la solution du travail à temps partiel est fréquente chez les mères pour concilier les temps sociaux<sup>2</sup>.

---

1 CETTE G., « Les renoncements des salariés », *Tempos* n°1, janvier 2004.

2 Précisons que dans notre échantillon d'interviewés, le troisième cas de temps partiel choisi est également une jeune maman (Shéhérazade).

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Outre cet arbitrage entre les activités, la programmation rigoureuse de leur enchaînement pallie le sentiment de manque de temps, à l'instar des « planificateurs rigides » décrits par B. Montulet (2005) qui s'inscrivent dans une gestion très rigoureuse de leur temps. En cherchant à le maîtriser et à l'organiser de la façon la plus optimale possible, ils contournent les contraintes qui pèsent sur eux. Pour B. Montulet, ces individus seraient donc dans un rapport rigide au temps. Mais, selon nous, quand un individu programme, il met davantage en place des habitudes que des routines rigides, c'est-à-dire que ses actions sont plus réfléchies. Les routines font références à un acte peu réflexif. Comme l'explique M. Weber, les routines renvoient à des situations où l'individu évolue dans une sorte de contentement. Or, l'optimisation fait appel à une « rationalité en finalité » selon l'expression de M. Weber<sup>1</sup>. C'est une activité calculée. L'acteur réfléchit aux fins, aux moyens et aux conséquences. Il est dans le registre de l'efficacité. C'est en cela que nous pensons que, plus qu'à la planification, certaines situations poussent à la recherche d'une organisation optimum qui évite de perdre du temps. Celle qui pousse à programmer, plus qu'à planifier, c'est-à-dire que l'individu calcule la meilleure façon de mettre en œuvre toutes ses activités. En témoigne l'organisation du mercredi après-midi de Nicia lorsque son mari rentre déjeuner et qu'elle garde les enfants :

« Je fais à manger pour 12h15 pour qu'on puisse manger ensemble, car l'après-midi Ryan, le plus grand, a son entraînement de foot à 13h30, donc je l'amène rapidement pendant que mon mari se prépare pour retourner au travail. Ensuite, je vais le chercher avec les deux autres, à 15h avec les poussettes et les goûters et on va au parc qui est juste à côté de la piscine, parce que Ryan a piscine à 17h donc ça permet d'être juste à côté. Puis il va à la piscine pendant que je rentre à la maison et c'est mon mari qui le récupère à 19h15. Pendant ce temps, je prépare à manger et les deux autres se mettent en pyjama. Mon mari rentre vers 19h20 et c'est l'heure des devoirs... Et le soir, c'est souvent la même chose, je m'occupe des devoirs de ma fille en CP pendant que mon mari s'occupe de Ryan. Je cuisine en même temps parce que les enfants mangent à 20h. À 20h30 ils ont fini de manger, ils se lavent les mains et se brossent les dents... à 21h ils sont couchés » (Nicia, comptable, mariée, trois enfants en bas-âge)

Cette organisation calculée rigoureusement pourrait s'interpréter comme une forme de routine, or c'est un agencement initié par l'acteur qui adopte ce comportement après l'étude

---

<sup>1</sup> « Agit de façon rationnelle en finalité celui qui oriente son activité d'après les fins, moyens et conséquences subsidiaires et qui *confronte* en même temps rationnellement les moyens et la fin, la fin et les conséquences subsidiaires et enfin les diverses fins possibles entre elles ». (WEBER M., « Déterminants de l'activité sociale », in *Économie et société*, Plon, 1971, p. 19-23)

de meilleures possibilités. Mais, même si l'organisation est réfléchie, elle est cadrée par des contraintes professionnelles et familiales fortes qui entraînent des situations de désynchronisation des temps sociaux difficilement corrigibles.

*... quand les contraintes temporelles sont fortes*

Ces situations sont souvent vécues par des personnes qui occupent un emploi avec des horaires irréguliers (fractionnés ou variables) et/ou décalés (de nuit, le dimanche, en 3 x 8). Emilie est infirmière, elle travaille soit « du matin » soit « du soir » et ses deux jours de congé sont variables d'une semaine à l'autre ; Jérôme est policier et travaille alternativement sur deux cycles horaires : soit « 10h15 – 18h30 » soit « 14h15 – 22h30 ». Souvent ces salariés sont sollicités par les bénéficiaires de leur travail : les demandes de disponibilité des clients de Fabrice, artisan ; les demandes de soins des patients d'Emilie, infirmière ; ou encore les doléances des élèves de Gilles, professeur de lycée. Tous affirment ne pas avoir de « semaine-type » et doivent coordonner leur emploi du temps avec les modalités d'organisation des autres. Ils doivent s'adapter, que ce soit pour le travail ou pour s'organiser avec conjoint et enfants. Cela confirme les tendances générales mises en avant dans certains sondages qui nous expliquent que 53 % des salariés travaillent en horaires décalés, entraînant une désynchronisation de leurs temps sociaux et les obligeant à rechercher de nouveaux équilibres entre temps privé et temps professionnel<sup>1</sup>.

Cependant, nos interviewés s'arrangent avec les horaires qui structurent leur quotidien. Même si leur cadre temporel professionnel est contrôlé et peu ajustable, ils peuvent influencer leur assignation. Soit en s'accommodant avec les collègues, comme Emilie qui s'arrange avec les autres infirmières du service pour choisir son jour de repos variable d'une semaine à l'autre. Soit en négociant avec la hiérarchie, comme Gilles qui demande au service chargé d'établir les plannings hebdomadaires des élèves, d'éviter certains horaires :

« Je peux donner des limites pour mon emploi du temps... par exemple, dire que le mercredi ce n'est pas possible... choisir mes horaires en demandant à ne pas commencer à donner des cours avant 9h et ne pas finir après 16h30... J'ai la possibilité de le faire, mais je dois prévenir tôt, c'est tout » (Gilles, professeur des lycées, marié, deux enfants non autonomes).

---

<sup>1</sup> cf. le baromètre de l'Institut Chronopost « Les Français et leur rapport au temps de 1997 à 2003 », 2003

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Cela confirme les observations de P. Vendramin (2004) qui commente l'enquête Institut Chronopost/Ipsos réalisée en 2003. Elle montre que les salariés gèrent leurs temps quotidiens en s'appuyant sur des « arrangements informels » avec leur supérieur hiérarchique. En outre, plus ils bénéficient d'autonomie dans l'organisation de leurs horaires de travail, plus ils le font.

« Autant de compromis du quotidien auxquels les salariés bénéficiant d'une certaine souplesse dans leurs horaires ont plus recours que ceux dont le temps professionnel est borné par des horaires fixes »<sup>1</sup>.

Le cadre temporel peut également être fortement assujéti aux contraintes familiales. Tout d'abord, le simple fait d'être en couple impose un ajustement avec l'autre, que ne connaissent pas les célibataires. Puis, cette nécessité de synchronisation s'amplifie avec l'arrivée d'un enfant. Enfin, les parents d'enfant en bas-âge ou en début de scolarisation - donc non autonome dans leurs déplacements - ont tendance à développer cette attitude d'optimisation des activités sociales. La venue des enfants dans la vie d'un couple marque un moment de rationalisation des emplois du temps. Au début parce que les parents doivent intégrer le rythme biologique de l'enfant dans leur organisation quotidienne (manger, dormir...). À l'instar d'Emilie qui attend que ses enfants aient fini de faire la sieste pour aller faire des courses :

« L'après-midi c'est la sieste donc je ne fais plus rien jusqu'à 16h30... et là on ressort ». (Emilie, infirmière, mariée, deux enfants en bas-âge)

Quand ils grandissent, les parents doivent lier les activités scolaires et extra scolaires des enfants avec leur propre emploi du temps. Comme Nicia qui doit intégrer les activités sportives de ses trois enfants à ses activités professionnelles :

« Le lundi, je vais directement chercher les enfants en sortant du travail parce qu'ils ont piscine donc j'évite de perdre du temps... il faut que je me dépêche pour aller les chercher... je prends la voiture après avoir récupéré le dernier qui est en nourrice en face de chez moi... et je fonce » (Nicia, comptable, mariée, trois enfants en bas-âge).

---

<sup>1</sup> VENDRAMIN P., « Petits arrangements avec le temps », *Tempos*, janvier 2004, p.46



Mais ce qui structure le plus les parents, ce sont les horaires institués par l'école. D'abord au quotidien, car ils doivent accompagner et aller chercher les enfants. Mais aussi, sur un plus long terme, à l'instar de Jean qui s'inscrit dans les rythmes scolaires annuels *enfermant* de ses enfants :

« Donc il y a le rythme scolaire à respecter avec le calendrier scolaire qu'on suit... c'est-à-dire qu'on est parti en vacances à Pâques comme tout le monde... On commence à se caler sur leur rythme, celui des enfants. Avant c'était plus quand on avait envie... en mai... qu'on partait, en septembre et même des fois en novembre... c'était déphasé par rapport au rythme scolaire... là on va rentrer dedans pour quelques années » (Jean, chef de projet, marié, deux enfants en bas-âge).

Dans le cadre de nos entretiens, le genre sexuel ne semble pas déterminant dans l'adhésion à cette attitude temporelle. Pourtant, selon certains sociologues, les femmes seraient davantage prédisposées à ce type d'organisation. Ainsi, D. Desjeux (1997) confirme ce que J.C. Kaufmann écrivait dans *La trame conjugale* (1992) : « l'univers domestique reste celui de la femme »<sup>1</sup>. Ce qui l'obligerait à davantage devoir concilier temps domestique et temps professionnel. De la même manière, N. Le Feuvre (2006) voit une influence du genre sur les pratiques temporelles<sup>2</sup>. Elle affirme que les femmes compenseraient le désinvestissement des hommes dans la sphère privée, en essayant de concilier au mieux leur temps de travail avec les autres temps sociaux.

Dans notre cas, ce qui fait la différence c'est davantage la disponibilité du conjoint. Plus que le genre, elle explicite notamment une inégale répartition des tâches domestiques. L'attitude d'optimisation permet de supporter le poids des contraintes familiales et domestiques plus lourd quand le conjoint est peu disponible. Ainsi, Emilie met à profit ses horaires décalés pour faire les courses parce que son mari a des horaires de travail lourds ; Gilles compense la forte amplitude horaire du travail de sa femme grâce aux marges de manœuvre dont il dispose dans son propre emploi du temps et Nicia s'occupe des enfants, car son mari est fortement occupé par ses activités associatives. C'est donc eux, hommes ou femmes, qui *compensent* les rythmes d'activité intenses du couple. Nous constatons que ce n'est pas seulement la femme

---

<sup>1</sup> DESJEUX D., ALAMI S., TAPONIER S., *op. cit.*, 1997.

<sup>2</sup> Le FEUVRE N., « Le genre des temporalités sociales », (J. Thoemmes et G. de Terssac, coordinateurs) *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Octares Editions, 2006.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

qui adapte ses horaires à ceux du conjoint. Ce n'est donc pas le genre qui différencie les comportements de compensation. C'est davantage une question d'équilibre des disponibilités entre conjoints.

Ainsi, nous avons vu que cette attitude s'exprimait d'autant plus que l'individu est borné par le temps, dans le sens où les efforts de synchronisation des différents emplois du temps reposent sur lui. Il s'inscrit dans une optique de calcul optimum des activités, dans lequel il inclut les possibilités offertes par les horaires de travail décalés. C'est notamment le cas quand il faut s'adapter aux horaires imposés de certaines institutions comme les services administratifs. Par exemple, Jérôme s'organise pour faire les « trucs administratifs » le matin, comme La Poste mais aussi pour faire les autres achats quotidiens, qui met au même niveau de contrainte.

« Tout ce qui est achat... j'essaie de fractionner les diverses tâches à faire ou les démarches à faire sur la semaine, car je ne peux pas tout faire le même jour puisqu'il faut un minimum de temps pour chaque tâche » (Jérôme, policier, célibataire, sans enfant).

Emilie met à profit le temps libéré par son travail à temps partiel, pour « jongler avec les différents horaires d'ouverture ». Par exemple, quand elle est « du soir », elle va chercher le pain pour le dîner à 11h30, avant d'aller travailler, parce que la boulangerie est fermée quand elle rentre tardivement du travail.

Lors de nos entretiens, nous avons constaté que ceux qui avaient tendance à vouloir optimiser leur emploi du temps utilisent un agenda-papier pour pouvoir reconstituer la semaine qui s'est écoulée. Cette utilisation est moins ordinaire chez d'autres personnes interrogées qui préfèrent des outils plus *synchrones* tels qu'un organisateur électronique ou un téléphone portable. Les outils d'organisation n'étant pas l'objet de notre étude, nous n'avons pas interrogé davantage leurs usages. Mais ces observations témoignent du fort degré d'encadrement dans ce mode d'organisation.

### **B. Une recherche d'accessibilité temporelle aidée par un potentiel de mobilité**

Les possibilités qu'offrent les horaires décalés conduisent à l'expression d'une accessibilité temporelle, plus que spatiale, et notamment pour les services de proximité. F. Godard et F. de

Singly (2001), dans leurs commentaires sur l'usage de la ville, nous montrent qu'il existe différentes attentes en matière de services de proximité<sup>1</sup>. Si certains sont demandeurs d'une proximité physique, d'autres exigent une proximité plus temporelle. Le désir d'une ouverture plus tardive des commerces et services, y compris ceux de La Poste, en témoigne. Dans une enquête sur les pratiques sociales dans le quartier des affaires de la Défense. F. de Coninck et L. Belton (2006)<sup>2</sup> ont observé que le bureau de poste fait partie des services que les salariés de la Défense préfèrent voir ouverts plus tard le soir à côté de chez eux, plutôt qu'ouverts toute la journée à côté de leur travail.

A partir de nos entretiens, nous relevons une différence selon la distance temporelle qui sépare le lieu d'habitation du lieu de travail. Plus la distance est grande, moins les horaires d'ouverture des commerces et services de proximité conviennent. Par exemple, Gilles et Nicia qui travaillent à plus de vingt minutes de chez eux, nous disent utiliser rarement les services de proximité. Ils ne leur permettent pas d'aller à l'essentiel, à l'inverse de la grande surface (GMS). En effet, d'une part la GMS permet le regroupement des courses : « avoir tout sur un même lieu, c'est quand même plus pratique » selon Gilles. D'autre part, elle octroie une plus grande souplesse horaire puisque les horaires d'ouverture des grandes surfaces sont plus amples que ceux des magasins de proximité. A contrario, Jérôme qui habite à cinq minutes de métro de son travail, est un gros utilisateur des services de proximité. Ils lui évitent un éloignement trop important pour faire ses courses. Par ailleurs, Jérôme explique que la proximité et la petite surface du magasin lui permettent de « cibler » les produits à acheter, sans être perdu dans la diversité et l'affluence des produits exposés en grandes surfaces. Donc finalement, plus que le lieu de résidence comme déterminant des pratiques, c'est la distance séparant le lieu de résidence du lieu de travail, qui détermine la façon d'utiliser (ou non) les services de proximité.

Cette recherche d'accessibilité temporelle s'inscrit dans un rapport calculateur à l'espace. Ainsi, dans la recherche d'une synchronisation temporelle, certains font s'interpénétrer les différentes sphères privées et professionnelles pour pouvoir mener plus d'activités. Par

---

<sup>1</sup> GODARD F., SINGLY (de) F., *op. cit.*, juin 2001.

<sup>2</sup> BELTON L. De CONINCK F. *Les usages du site de la Défense en périphérie du temps de travail – Appartenances sociales et investissement de l'espace*, contrat de recherche entre l'EPAD et l'ENPC – Juin, septembre 2006.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

exemple, Fabrice et Gilles travaillent chez eux. Le premier, artisan, a aménagé un bureau chez lui pour pouvoir être à proximité de sa famille en cas de besoin. Et Gilles, professeur, nous explique qu'il travaille chez lui pour éviter d'avoir à faire des trajets inutiles.

« Si je n'ai pas de cours à donner, je rentre chez moi pour travailler après avoir déposé le petit à l'école. C'est plus simple que d'aller dans la salle des profs... ça évite un aller-retour entre chez moi et le lycée, car l'école est plus près de chez moi que du lycée... l'école est à moins de cinq minutes alors que le lycée est à un quart d'heure. » (Gilles, professeur des lycées, marié, deux enfants non autonomes)

Avec son concept « d'efficient alignement »<sup>1</sup> V. Kaufmann (2002) décrit une manière possible de planifier ses activités dans une logique de *pré programmation*. En programmant tout de A à Z, c'est la meilleure combinaison des espaces-temps qui est recherchée. Toutes les minutes sont calculées pour éviter de gâcher du temps et faire toutes les activités prévues. De la même manière, les déplacements sont établis selon des schémas cohérents. Emilie illustre très bien ce rapport calculateur au temps et à l'espace :

« Il me faut à peu près vingt minutes pour aller de la salle de sport jusque chez la nourrice pour récupérer mon fils... donc en gros je termine à 16h, le temps de prendre une douche... 16h10, je suis là-bas pile à 16h30... heureusement, il n'y a pas de bouchon à cette heure-là, car je suis décalée avec mes horaires de travail » (Emilie, infirmière, mariée, deux enfants en bas-âge).

Des plans de déplacement sont établis comme l'explique Nicia lorsqu'elle rapporte une fin de journée qui vient de s'écouler. Elle doit s'occuper des enfants en sortant du travail, donc elle va directement chercher les grands à l'école, qui est sur le chemin de la maison, puis le petit chez la nourrice qui habite en bas de chez elle. Elle les met tous dans la voiture et dépose les grands à la piscine. Puis elle retourne chez elle pour donner le goûter au dernier et faire le ménage. C'est son mari qui récupère les enfants à la piscine en sortant du travail.

Toutes les activités, y compris l'utilisation des services de proximité, sont prévues selon un itinéraire bien défini à l'avance. Ce trajet nécessite une forte adaptation horaire et spatiale aux offres de services. Emilie l'évoque lorsqu'elle nous raconte le jour où elle a dû se rendre à la mairie pour faire établir les cartes d'identité des enfants. Elle a pris la poussette en rentrant de l'école pour aller tout de suite à la mairie « un peu avant 17h, car elle ferme à 18h ». Ensuite

---

<sup>1</sup> KAUFMANN V., *Re thinking Mobility*, Ashgate, 2002

ils sont allés à la boulangerie puis aux jeux d'enfant « car la boulangerie est entre la mairie et les jeux, donc on a fait dans l'ordre... et comme on rentre au maximum à 18h30, il y a moins de monde ». Les boucles et les chaînes de déplacement permettent de planifier et regrouper les activités à faire sur un même lieu. Par exemple, lorsqu'il emmène ses enfants à l'entraînement d'escrime, Fabrice préfère attendre plutôt que de faire des allers-retours inutiles à ses yeux. Il en « profite » quelquefois pour aller chez un client s'il est à côté, mais sinon « ça ne vaut pas le coup ». Tout comme Gilles accompagne son fils au basket le mercredi matin et en profite pour faire les courses pendant l'entraînement entre 10h15 et 11h30, dans le supermarché qui se trouve à côté du gymnase. Mais comment intégrer le passage en bureau de poste dans un schéma spatio-temporel aussi rigide ?

### **C. Une difficile programmation du passage en bureau de poste**

Comme pour le reste, le passage en bureau de poste est programmé de la façon la plus optimum possible compte tenu des contraintes qu'il impose. Lorsque c'est possible, la fréquentation aux heures les moins affluentes est anticipée. A l'instar de Nicia qui prévoit de quitter son travail plus tôt pour passer à La Poste ou de Fabrice qui fait en sorte d'y aller un quart d'heure avant la fermeture, juste après un rendez-vous chez le dentiste. La consommation de « Prêt-à-Poster » est également une tendance générale pour toutes les personnes assez contraintes dans leur temporalité et qui développent des stratégies de planification. Ces solutions toutes prêtes sont « pratiques »<sup>1</sup> et répondent à leurs attentes d'accessibilité temporelle. La façon dont Jérôme envoie ses colis en témoigne :

« Je prends le machin, les formules toutes prêtes. C'est plus facile, plus simple, plus pratique... c'est prépayé, il n'y a plus qu'à envoyer. Il y a le côté pratique, où je n'ai pas besoin de chercher un carton... c'est pratique et rapide »  
(Jérôme, policier, célibataire, sans enfant)

Par ailleurs, l'utilisation des automates est souvent mentionnée. Ils disent privilégier la machine au guichet, que ce soit à La Poste où dans d'autres situations d'interaction analogues (comme à la banque ou à la gare). Cependant, l'apport du service au guichet est souligné pendant les entretiens. Outre la dimension *relationnelle* avec le guichetier, ils expliquent que

---

<sup>1</sup> Cette expression est formulée tel quel par Jérôme, Fabrice et Nicia.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

le conseil permet d'optimiser leur temps. Par exemple, Gilles qualifie une visite satisfaisante, lorsqu'il se rend compte de l'apport du conseil de la guichetière.

« Il y avait une guichetière qui a trouvé la bonne solution pour que le cadeau soit envoyé dans les meilleures conditions en termes de sécurité du produit et de prix... elle a tout pris en charge, et du coup je suis parti rassuré du fait que le cadeau arrive bien... elle m'a donné les bons arguments sur la boîte, le renfort, la taille adaptée... donc je suis parti content, car elle a levé l'appréhension et rapidement » (Gilles, professeur des lycées, marié, deux enfants non autonomes).

Enfin, plus la programmation est inflexible, c'est-à-dire que le rapport au temps ne supporte pas les imprévus, plus le passage au bureau de poste — souvent contraint par les recommandés à aller chercher — est mal vécu. C'est une activité ponctuelle qui oblige à inscrire une action dans une grille de programmation serrée. Ainsi, Jérôme explique que son dernier passage n'était pas naturel :

« C'était pour un recommandé... j'ai fait la queue longtemps... mais bon, comme je n'avais pas le choix... j'étais obligé de passer par eux pour le récupérer » (Jérôme, policier, célibataire, sans enfant).

De même Gilles, nous explique que c'est lui qui va à La Poste chercher les recommandés. C'est vécu comme une charge dans le couple.

« Même si on est tous les deux disponibles, c'est moi qui y vais... j'y vais par compensation, car je ne vais pas dans les magasins de bricolage » (Gilles, professeur des lycées, marié, deux enfants non autonomes)

Ce passage s'insère difficilement dans une programmation rigide, pour des individus qui se trouvent embarrassés par cette activité. Ils *subissent* le passage en bureau de poste et n'ont pas d'autre possibilité que de s'y rendre. Il n'est pas adapté de parler d'*optimisation* du passage en bureau de poste car nous avons constaté que c'était pour eux une activité peu fréquente. En outre, elle freine la mise en œuvre d'un calcul approfondi, dans la mesure où elle rajoute une inconnue à l'équation temporelle.

### **III. La conciliation : une souplesse dans la planification des activités sociales**

Dans certaines situations la pression temporelle est moindre, ce qui permet d'établir une programmation moins rigide des activités sociales, alliant plus facilement les sphères privées et professionnelles.

#### **A. Une anticipation envisagée des programmes d'activités**

##### *Une gestion temporelle prévisionnelle plus souple...*

Certaines situations, de plus en plus fréquentes, nécessitent de composer entre plusieurs activités. Cela provoque quelquefois un sentiment de malaise. Certains de nos interviewés expriment douloureusement le sentiment de manque de temps et se plaignent de la vitesse à laquelle le temps passe.

« Actuellement je n'ai pas l'impression de maîtriser le temps ! J'aurais envie de souffler, mais... j'ai l'impression de ne pas vivre chez moi, je suis épuisée » (Céline, assistante de direction, célibataire, sans enfant)

« C'est la course tout le temps, on n'a pas beaucoup de temps ensemble et il y a le quotidien à gérer, le ménage, les lessives... » (Shéhérazade, ingénieure en informatique, mariée, un enfant en bas-âge)

« C'est vrai que les semaines sont lourdes, que les soirées sont courtes... donc oui, on manque de temps » (Jean, chef de projet, marié, deux enfants en bas-âge).

Nous avons vu que certains individus définissent des priorités dans leur programme d'activités dans le but d'optimiser leur temps. D'autres ont le souci de concilier au mieux leurs activités professionnelles et personnelles. Pour cela, ils essaient de gérer leurs activités de façon moins rigide, mais tout de même prévisionnelle, tout en s'inscrivant dans certaines régularités. Ainsi, François, directeur de cabinet d'une PME, nous explique que la conciliation de sa vie privée avec son travail dépend de la façon dont il va s'organiser pour se libérer des activités incontournables comme les courses, le traitement des papiers administratifs, la banque... Son but est de gagner du temps, tout en laissant une place aux imprévus.

« On fait une gestion prévisionnelle de l'agenda... tout s'organise. C'est une organisation presque paramilitaire qui permet de dégager du temps... et les

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

imprévu c'est juste un réaménagement de l'emploi du temps. On travaille un peu plus tard ou on arrive un peu plus tôt » (François, directeur de Cabinet, marié, deux enfants autonomes).

Ce sont dans ces situations que pourraient s'exprimer les « planificateurs souples » de B. Montulet (2005). Ces derniers veulent maîtriser leur emploi du temps, tout en acceptant plus facilement les imprévus, à condition de pouvoir *s'arranger avec*. Dans le prolongement de l'analyse de B. Montulet, nous avons constaté que, dans certaines situations, les individus s'organisent selon un plan déterminé, mais qu'à l'intérieur de la planification, ils recherchent une conciliation de leurs temps sociaux, sans avoir forcément tout programmé. Ils essaient d'anticiper et de *s'arranger* avec leurs différentes sphères d'activité (travail, famille, loisirs, amis), mais aussi avec les activités des autres (conjoint, collègues, enfants, interlocuteurs au travail). Ils sont davantage dans la *planification* que dans la *programmation*. C'est-à-dire qu'ils s'organisent suivant un plan et des méthodes, mais sans forcément avoir tout prévu tout programmé. Ils essaient d'anticiper, de projeter, mais ne s'enferment pas dans un programme rigide.

#### *... facilitée par les marges de manœuvre sur l'organisation des temps*

Cette attitude est favorisée lorsque les contraintes familiales et professionnelles sont plus aisément ajustables. Soit quand il n'y a pas (ou plus) d'enfant à charge. C'est le cas de Céline, célibataire sans enfant et Romain en couple sans enfant. Ils ont pleinement conscience de leur avantage temporel. C'est aussi le cas de François, en couple, dont les enfants ont quitté le foyer familial. Il apprécie l'autonomie de ses enfants qui lui rend une liberté temporelle qu'il avait perdue en devenant père.

« Je n'ai plus d'enfant à la maison donc j'ai récupéré un temps fou car les enfants, c'est très chronophage... on s'occupe d'eux tout le temps. Mais après c'est du temps qui nous est rendu et dont on ne sait pas forcément quoi faire au début ! » (François, directeur de Cabinet, marié, deux enfants autonomes).

Dans certains cas où les enfants ne sont pas autonomes, l'aide d'une tierce personne permet de mieux assumer une situation. Par exemple, un conjoint disponible et accommodant permet de *s'arranger* pour les tâches domestiques et familiales. À l'instar de Shéhérazade et de Danièle qui partagent les tâches domestiques et familiales avec leur conjoint. Elles n'assument pas seules ces contraintes.



« Pour le quotidien, mon mari fait tout ce qui est finance et ça lui arrive d'aller faire les courses le samedi matin quand je n'en ai pas envie ou que je suis fatiguée... » (Shéhérazade, ingénieure en informatique, mariée, un enfant en bas-âge).

« Le mercredi, je m'arrange avec mon ami pour garder notre fille... le matin c'est lui qui est avec elle à la maison » (Danièle, secrétaire médicale, en couple, un enfant en bas-âge).

Ce sont donc des situations où les contraintes familiales et domestiques se partagent facilement : soit avec un conjoint conciliant, soit avec un proche. Comme Shéhérazade qui compte sur sa mère en cas d'imprévu au travail.

« Quand il y a un plantage informatique au travail et que je dois rester, j'appelle ma mère pour aller chercher la petite à la crèche en urgence... j'ai eu deux fois à le faire en trois mois, à l'appeler en urgence pour qu'elle aille la chercher ». (Shéhérazade, ingénieure en informatique, mariée, un enfant en bas-âge)

De même, tous les services qui peuvent aider à gérer au mieux le temps sont mobilisés : ménage à domicile, repassage, taxi, livraison à domicile, restauration rapide... mais aussi garderie scolaire — tôt le matin et tard le soir — ainsi que les permanences nocturnes des administrations. Par exemple, Danièle nous explique qu'elle laisse sa petite fille à l'aide aux devoirs du soir le lundi et le mardi, dans le but d'avancer dans ses dossiers professionnels et de pouvoir la récupérer plus tôt le jeudi. De même, elle utilise « l'antenne nocturne » de la mairie, lorsqu'elle veut inscrire sa fille à la colonie de vacances proposée par la ville. De son côté, François utilise les services d'une femme de ménage. De même, Jean dépose son linge tous les mardis matin chez une repasseuse. Et Romain fait appel aux livreurs de repas très régulièrement. Ils sont donc dans le « faire-faire » tel que nous l'explique J.C. Kaufmann (1996) lorsque des personnes ont recours aux services marchands et délèguent pour organiser au mieux les régulations familiales.<sup>1</sup>

Ce mode d'organisation est d'autant plus envisageable que les individus disposent de marge de manœuvre dans l'organisation de leur travail. Par exemple, quand ils ont des horaires de travail réguliers, répartis sur cinq jours, même à forte amplitude, mais qu'ils peuvent

---

<sup>1</sup> KAUFMANN J.C., *Faire ou faire faire ? Familles et services*, Presses universitaires de Rennes, 1996.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

s'organiser de façon autonome. C'est souvent le cas des cadres qui disposent d'horaires à la carte, comme Shéhérazade, Jean et François. De même, le fait de disposer de marges de manœuvre importantes avec la hiérarchie ou les collègues permet d'aménager ses horaires de travail individuellement. Par exemple, Céline, assistante de Direction, nous explique que ses relations particulièrement cordiales avec sa responsable lui permettent de s'organiser plus facilement.

« Avec ma responsable ce qui est bien c'est que je peux moduler mes horaires du moment que je fais mes trente-sept heures. Je fais un tableau qu'elle peut voir, mais qu'elle ne regarde pas vraiment, où je note à quelle heure je commence, à quelle heure je finis... donc quelquefois je travaille tard un soir pour pouvoir partir plus tôt un vendredi par exemple » (Céline, assistante de direction, célibataire, sans enfant).

### *Dans le but de concilier au mieux ses sphères d'appartenance*

Ceux qui cherchent à concilier travail et famille sont souvent très investis dans leur travail, sans pour autant délaissé leurs responsabilités familiales. Ainsi, Céline s'occupe quotidiennement de sa mère malade ; Romain retourne tous les week-ends dans sa famille en province ; et Shéhérazade a donné la priorité à son mariage et sa vie familiale dans ses choix professionnels en choisissant un métier qui nécessite moins de mobilité géographique que celui pour lequel elle se prédestinait.

« Après ma thèse, j'aurais aimé travailler pour une grande organisation internationale, mais ça signifiait des déplacements et je voulais rester avec mon mari et fonder une famille ». (Shéhérazade, ingénieure en informatique, mariée, un enfant en bas-âge)

De la même manière, ils accordent une grande importance à distinguer leur univers professionnel de leur univers privé. Pour cela, ils s'arrangent pour concilier les deux, sans pour autant établir des arbitrages tranchants comme lorsqu'on recherche l'optimisation du temps. À titre d'exemple, ils travaillent plus souvent que les autres le midi - ou pendant leurs pauses - pour ne pas avoir à mélanger le professionnel et le privé et séparer ces activités. Ainsi, Shéhérazade mange sur place, dans son bureau quand elle est débordée, car elle ne veut pas partir plus tard, pour pouvoir récupérer sa fille à la crèche.

Certains organisent même leurs activités professionnelles en fonction de leur situation familiale. Ainsi, Danièle choisit un lieu d'habitation dans un premier temps, puis cherche un employeur en fonction de son choix :

« À chaque fois que je déménage, je change de travail pour pouvoir me rapprocher de mon domicile... en fait je demande ma mutation à chaque fois que je déménage ». (Danièle, secrétaire médicale, en couple, un enfant en bas-âge)

De même, Jean participe dorénavant à moins de conférences ou colloques scientifiques qui ont lieu loin de chez lui, car il veut éviter de passer trop de temps loin de sa famille.

« La semaine, je partais en congrès ou en conférence... moins maintenant. C'est par choix personnel parce que le fait de ne pas voir ses enfants pendant deux jours, c'est pénalisant ». (Jean, chef de projet, marié, deux enfants en bas-âge).

Cela signifie que même si une situation familiale et professionnelle est structurante, certains choisissent d'organiser leurs activités sur un mode plus souple c'est-à-dire sans instaurer une hiérarchisation très rationnelle des activités. C'est d'autant plus probable qu'ils disposent de plus de marge de manœuvre pour s'organiser. Cependant, ils composent leur temps sur une base d'organisation régulière en concordance avec leur conjoint, avec l'instauration d'un jour dédié aux courses ou la mise en place de tours de garde des enfants. De la même manière, les matinées se déroulent avec une certaine régularité temporelle (préparer les enfants, le trajet vers le travail, l'arrivée au travail...). En revanche, les soirées sont beaucoup plus incertaines et spontanées. Le cas de Jean, chef de projet en urbanisme, illustre cette ambivalence des temporalités : si ses matins sont très structurés et réguliers, ses soirées sont beaucoup plus incertaines, car elles dépendent des réunions avec les élus ou les techniciens.

« Le matin, c'est réveil à sept heures moins dix, puis j'emmène les enfants à l'école à 8h10, c'est à 1 km et demi... ça dure à peu près un quart d'heure... À 8h25 je quitte l'école pour aller à B., pour être à l'agence à 8h45... c'est moi qui les dépose, car je les vois un peu moins le soir donc ils en profitent un peu le matin » (Jean, chef de projet, marié, deux enfants en bas-âge).

Cela conforte les observations de F. Godard (2003) sur les disparités des modes d'organisation entre les cadres, autonomes dans la gestion de leur temps, et les ouvriers postés, soumis à des horaires de travail imposés. Les couples de cadres sont plutôt

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

synchronisés le matin, prenant leur petit-déjeuner ensemble plus souvent que les ouvriers. Inversement, les ouvriers sont plus synchronisés le soir, réunis pour le dîner plus fréquemment que les cadres<sup>1</sup>.

La recherche de la maîtrise du temps peut donc se faire sur un mode de conciliation temporelle des activités. De ce fait, l'accessibilité temporelle, que permet l'amplitude des horaires d'ouverture, est valorisée car elle permet de s'accommoder au mieux. Pour autant, plutôt que de chercher une conciliation des déplacements, cette attitude est en écho avec la recherche d'une unité spatiale, réalisable lorsque l'offre de service de proximité est abondante.

### **B. Des micro-déplacements qui permettent de maintenir une unité spatiale autour du domicile**

Au cours de nos entretiens les individus qui cherchaient à concilier au mieux leurs activités, étaient également demandeurs d'une proximité spatiale, en particulier avec le lieu de travail. Ils font écho aux travaux de V. Kaufmann (2004)<sup>2</sup> lorsqu'il décrit les « demandeurs de qualité sensorielle » dans les temps de déplacements. Par exemple, lorsque Romain a cherché un emploi, un de ses critères d'exploration était d'avoir « quelque chose à moins d'une demi-heure » de chez lui. Tout comme, François qui a préféré s'installer en plein Paris à « dix minutes de son travail », ou encore Danièle qui fait en sorte d'être mutée à côté de chez elle, en vue de pouvoir se rendre à pied au travail.

Ce sont les mêmes qui sont les plus disposés à faire des petits détours pour utiliser les services de proximité, qu'ils privilégient pour la qualité du service. En effet, ils témoignent d'un usage des commerces associé à leur qualité, quitte à faire un *crochet* sur le trajet de retour comme l'explique Romain...

« Je vais à la boulangerie en plein centre... c'est un peu plus loin mais c'est les meilleures baguettes *Tradition* du monde... même si je pourrais aller à deux vraies boulangeries avant sur mon chemin, je préfère aller jusqu'à celle-là »  
(Romain, étudiant en alternance, en couple, sans enfant)

---

<sup>1</sup> GODARD F., « Cessons d'opposer temps individuel et temps collectif », *Revue Projet* n°273, Ceras, mars 2003.

<sup>2</sup> KAUFMANN V., SCHULER M., CREVOISIER O., ROSSEL P., *Mobilité et motilité : de l'intention à l'action*. Cahier du LaSUR n° 4, Lausanne, 2004.

... ou à aller plus loin pour trouver une meilleure qualité de service comme l'explique Danièle

« Je vais à la boulangerie au métro « Quai de la gare », ils font du bon pain, les gens sont sympas et surtout c'est propre... parce que celle qui est à côté, là, en sortant de notre métro, ce n'est vraiment pas propre, donc je n'y vais pas ». (Danièle, secrétaire médicale, en couple, un enfant en bas-âge).

Ces attitudes spatio-temporelles nécessitent d'avoir recours à des outils techniques permettant de décupler la capacité à lier les activités. Par exemple, les services en ligne sur Internet sont très utilisés. L'accès à l'ordinateur prend alors une place centrale dans le ménage. Lors de nos entretiens à domicile, nous avons constaté que beaucoup de ceux qui expriment des attitudes de conciliation, avaient un ordinateur allumé dans la pièce principale<sup>1</sup>. Par ailleurs, certains évoquent l'usage *d'outils de virtuosité*. Par exemple, François souligne toute l'utilité de son scooter qui lui permet de ne pas être contraint dans ses déplacements.

« Pour le dépôt des chèques à la banque, je le fais d'un coup de scooter... c'est un outil de maîtrise du temps qui me permet de planifier, il n'y a pas d'incertitude, les bouchons... c'est toujours la même chose, ça aide à la planification » (François, directeur de Cabinet, marié, deux enfants autonomes).

Ils utilisent également les dispositifs proposés par les institutions de services elles-mêmes, tels que les automates en libre-service ou encore les panneaux d'affichage de zone d'affluence à La Poste à l'entrée du bureau.

Cela induit un rapport à l'espace très confiné, à l'image d'un *village urbain*, où le lieu de vie est le socle des pratiques spatiales. Tout se passe autour du domicile, ce qui permet de multiplier les lieux fréquentés. L'offre de service de proximité facilite les déplacements, mais de faible distance géographique. Ce mode d'organisation spatiale se met en place lorsque l'offre de service allie proximité spatiale et proximité temporelle, comme à Paris ou dans de grandes métropoles. Dans ce contexte, la proximité spatiale, et plus spécifiquement la proximité au domicile, est privilégiée. Ce résultat confirme les observations de F. de Coninck et S. Febvre (2007) sur l'influence du lieu de vie dans la construction du temps de certains ménages<sup>2</sup>. Après avoir vécu dix ans à Paris, Jean vient de s'installer en périphérie d'un centre-

---

<sup>1</sup> La plupart de nos entretiens se sont déroulés dans le salon ou la salle à manger.

<sup>2</sup> De CONINCK F. et FEBVRE S., *op. cit.*, août 2007.

ville de province. Il témoigne de cet attachement à la proximité spatiale en en mesurant la perte subie.

« Le samedi matin, il y a le marché... on emmène les enfants, car ce n'est pas le même rapport aux commerces... je me souviens des marchés dans le dix-huitième arrondissement, où on habitait avant, ça nous a donné le goût du marché... c'est comme si on achetait un peu de proximité symbolique qui remplace le reste des jours... car le reste du temps, on n'a pas de proximité, on est bien accroché à notre voiture » (Jean, chef de projet, marié, deux enfants en bas-âge).

Ce témoignage illustre également un rapport singulier aux services. La notion de *plaisir* montre un rapport aux services guidé par une « rationalité en valeur » telle que décrite par M. Weber<sup>1</sup>. Ce rapport induit une tendance à utiliser plus facilement les services de proximité en concordance avec un système de valeurs, avant de chercher à optimiser un programme d'activités. Par exemple, Romain préfère s'approvisionner chez les artisans de bouche (boucher, fromager, épicerie fine...) qu'en grandes surfaces. Quitte à payer plus cher !

« Dans les petites boutiques, on y va en sachant que l'offre ne va pas être pléthorique, mais, au niveau de la consommation, je préfère moins mais bien... ça suppose la maîtrise des gens et la qualité. Et ça, on ne l'a pas aux Galeries... alors que mon traiteur italien me propose des produits splendides... même si c'est plus cher, il y a un service » (Romain, étudiant en alternance, en couple, sans enfant).

### **C. Un antagonisme spatio-temporel avec le bureau de poste**

Lorsque les individus cherchent la conciliation temporelle de nombreuses activités se situant dans un périmètre spatial proche, la pratique de certains services urbains est perçue négativement. C'est le cas du passage en bureau de poste qui, lorsqu'il gêne la conciliation, est évoqué comme une corvée. Les personnes vont « exprès » dans un bureau de poste qu'ils n'ont pas choisi et qui, par ailleurs, ne se trouve pas dans un périmètre spatial qu'ils considèrent comme proche.

---

<sup>1</sup> Pour M. Weber, dans le cas des activités rationnelles en valeur « le sens de l'activité ne se situe pas dans le résultat, conçu comme étant au-delà d'elle-même, mais dans l'activité ayant comme telle une nature déterminée. (...) Agit d'une manière *purement* rationnelle en valeur celui qui agit sans tenir compte des conséquences prévisibles de ses actes ». (WEBER M., « Déterminants de l'activité sociale », in *Économie et société*, Paris, Plon, 1971, p. 19-23)

« La Poste dont je dépends est à l'autre bout, elle est assez loin. Parce que moi j'ai deux postes dans mon quartier, une par là et l'autre de l'autre côté qui est assez loin... j'aurais préféré être à l'autre poste, mais on m'a dit que ce n'était pas possible, car je ne dépends pas de ce secteur » (Michel, professeur des écoles, célibataire, sans enfant).

Dans ces cas-là, le passage en bureau de poste est classé dans la catégorie des « tâches administratives et fastidieuses » et ne facilite en rien la conciliation des activités du quotidien. C'est une activité difficilement incorporable dans un parcours de déplacement, qu'il soit de plaisance ou non. Par ailleurs, la possibilité d'organiser son quotidien sur un mode de conciliation interfère avec le fait d'avoir des horaires de travail lourds. Dans ce fait, il faut *s'arranger* pour s'y rendre le samedi matin. Et quand l'arrangement avec La Poste est impossible, le détournement de l'usage de ce service est de rigueur. Certains délèguent cette « corvée » à leur conjoint (Shéhérazade). D'autres utilisent des canaux parallèles de distribution, comme le bureau de tabac pour acheter des timbres (Jean) ou le gardien pour se faire livrer des colis (Shéhérazade) ou les grandes ou moyennes surfaces pour acheter des enveloppes timbrées (Danièle).

Cela témoigne du fait que La Poste ne répond pas, non plus, à cette modalité de conduite de vie. D'autant plus que les individus qui concilient sont aussi les personnes qui évoquent le plus un besoin de personnalisation des services de proximité, qu'ils ne retrouvent pas dans les services offerts en bureau de poste. Ce besoin peut se traduire dans la préférence pour le face-à-face, même lorsqu'il est possible d'utiliser l'automate.

« Je préfère avoir un contact avec la personne... je ne sais pas pourquoi, mais je ne cherche pas à aller vers l'automate... » (Danièle, secrétaire médicale, en couple, un enfant en bas-âge).

« Quand je vais à La Poste pour acheter des timbres, je vais toujours au guichet. Je n'utilise pas les automates... au guichet, on a le contact humain et on a le nombre de timbres qu'on veut avec le mode de paiement qu'on veut... c'est plus souple, même si on perd un peu de temps » (Jean, chef de projet, marié, deux enfants en bas-âge).

La prise en compte des besoins spécifiques est une caractéristique de la proximité relationnelle. Dans un contexte de tissu très dense des services de proximité, les individus sont dans l'attente d'une personnalisation du service, c'est-à-dire d'aide et de conseils. Le bureau de poste ne semble y répondre que partiellement.

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

« La Poste... ils devraient revoir leur service d'accueil, car il y a un vrai manque de personnel » (Michel, professeur des écoles, célibataire, sans enfant)

« Avant, quand j'allais à l'annexe (du bureau de poste), il y avait un monsieur d'un certain âge. Quand on arrivait il demandait toujours, avant qu'on fasse la queue, pourquoi on venait, et s'il pouvait faire avancer les choses, il le faisait (...) c'était convivial et il reconnaissait les têtes... je l'entendais discuter avec les clients, je trouve ça bien... Mais là, dans le grand bureau, on reconnaît les têtes, mais il n'y a pas forcément d'affinité » (Danièle, secrétaire médicale, en couple, un enfant en bas-âge)

Ainsi, l'implantation de petits bureaux de poste urbains qui décongestionneraient le flux de fréquentation des clients, pourrait être une réponse aux attentes d'accessibilités tant spatio-temporelle que relationnelle.

Mais elle ne peut pas être une réponse unique aux problématiques que pose le service en bureau de poste dans la mesure où d'autres conduites de vie induisent d'autres attentes.

## **IV. La spontanéité : une « ouverture aux opportunités » spatio-temporelle**

Si certaines situations poussent à une programmation plus ou moins rigide des activités, nous allons voir que d'autres permettent de *vivre au jour le jour* dans des limites spatio-temporelles peu définies.

### **A. Une liberté temporelle dans l'enchaînement des activités**

#### *Une désorganisation apparente des activités...*

Dans certaines situations, aucun programme d'action n'est élaboré. Le faible ancrage temporel rend les individus plus désorganisés dans la mise en place de leurs activités. A l'analyse de nos entretiens, nous voyons également un faible attachement à la problématique du temps lorsque les personnes ont des difficultés à se souvenir du déroulement de la semaine passée.

« C'est dur de se rappeler à une semaine d'écart » (Mélanie, chercheur, en couple, sans enfant)

« C'est loin... je ne m'en rappelle plus ». (Pascal, employé du service public, célibataire, sans enfant).



Ce rapport détaché au temps est aussi explicite dans les cas où les individus ne cherchent pas forcément une cohérence, ni une efficacité dans la liaison de chaque activité. Par exemple, ils ne mangent pas à des heures structurées ou même, ils affirment ne pas avoir d'habitude d'organisation.

« Je mange quand j'ai faim, car je n'ai pas d'horaire précis et personne ne m'attend... » (Pascal, employé du service public, célibataire, sans enfant).

« Et puis j'avoue, je ne suis pas du style à prévoir... je ne prévois pas à l'avance... ». (Mélania, chercheur, en couple, sans enfant).

Certaines situations laissent naturellement la place à la spontanéité dans le déroulement des activités sociales. Par exemple, Alex qui joue au jeu de hasard « Rapido » le fait souvent par *impulsion*. Ainsi, quand il passe devant un dépositaire de La Française des jeux, il lui arrive de rentrer pour jouer.

« La dernière fois, en sortant de chez un élève, je suis passé devant un Café-tabac, j'ai rejoué, comme ça, par impulsion, j'avais envie de rejouer ». (Alex, musicien, célibataire, sans enfant)

En témoigne également le récit d'un lundi après-midi de Mélania, chercheuse en sciences humaines. Elle nous explique qu'elle est allée manger chez des amis à midi. Et le soir, quand elle est rentrée chez elle, elle est passée devant « Leroy Merlin » donc elle en a « profité » pour regarder les peintures qu'elle pourrait mettre chez elle. Ensuite, elle nous explique que :

« Comme je passais devant chez une copine, je l'ai appelée pour savoir si elle voulait venir avec moi faire quelques courses... donc finalement on a fait deux ou trois boutiques et puis on est allé dans un café se raconter des histoires de filles. Et on a décidé d'aller chez elle pour boire un verre... Puis je suis revenue chez moi... et, sur le chemin, j'ai vu une veste qui me plaisait donc je l'ai achetée » (Mélania, chercheur, en couple, sans enfant).

Enfin, de nombreuses réactions quotidiennes illustrent cette faculté de choisir l'action au moment où elle se présente.

« Quand je passe devant un coiffeur et qu'il n'y a pas trop de monde dans la salle, ou que c'est une jolie coiffeuse, j'y vais » (Pascal, employé du service public, célibataire, sans enfant)

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

« Ménage, cuisine, courses, tout ça, je le fais quand je le veux.... mais parce qu'il faut vraiment le faire. » (Stéphanie, assistante maternelle, célibataire, deux enfants en bas-âge)

« Mes activités ? C'est moi qui décide... ça se décide au gré des coups de fil, d'une semaine à l'autre ». (Mélania, chercheur, en couple, sans enfant).

Cette attitude fait écho aux « improvisateurs impulsifs » de B. Montulet (2005). C'est-à-dire que leurs emplois du temps sont laissés aux mains des aléas et des envies de l'instant. Ils planifient rarement et valorisent les activités sans structuration temporelle préalable. Ils ne semblent pas manquer de temps et la gestion de leur quotidien n'est pas une préoccupation primaire. Ainsi, le moment imparti aux courses illustre cette *spontanéité*. C'est, en effet, la vue du réfrigérateur vide qui déclenche l'évènement d'aller faire des courses. Sans liste préétablie de choses à acheter, ils fonctionnent plus au coup par coup. Ainsi, Pascal, Stéphanie et Mélania nous expliquent qu'ils font des courses au gré de leurs besoins immédiats :

« Comme c'est au jour le jour chez moi, je fais mes courses pour deux ou trois jours » (Pascal, employé du service public, célibataire, sans enfant)

« J'ai été faire les courses *de bouffe* pour remplir le frigo qui était vide... mais je n'ai pas de supermarché attitré... ça dépend de quoi j'ai envie... c'est selon les besoins » (Stéphanie, assistante maternelle, célibataire, deux enfants en bas-âge)

« On attend qu'il n'y ait plus rien dans le frigo... on vit comme ça, en allant au resto ou en faisant des courses d'appoint juste pour un repas ». (Mélania, chercheur, en couple, sans enfant)

### *... ouverte aux plus flexibles vis-à-vis du temps*

Cette attitude temporelle est majoritairement adoptée par ceux qui se situent dans un cycle de vie de *jeune*, en période de transition entre une vie dépendante de l'organisation familiale et scolaire et une organisation autonome à mettre en place. Célibataires et sans enfant, ils commencent leur vie d'adulte indépendant. Paul donne une illustration en exprimant l'ambiguïté de sa situation d'étudiant stagiaire en entreprise. D'un côté, il s'octroie la possibilité de choisir d'aller en cours. De l'autre il ressent la charge des horaires de son stage :

« Mes semaines sont beaucoup plus structurées depuis que j'ai le stage... parce qu'avant je faisais un peu ce que je voulais, si je ne voulais pas aller à un cours, je pouvais rattraper..., la seule chose qui est imposée c'est le stage, sinon je dispose de mon temps comme j'ai envie, c'est très modulable ». (Paul, étudiant, célibataire, sans enfant).

Les activités obligées, comme le travail et les activités domestiques, ne structurent pas l'emploi du temps. Ainsi Alex qui donne des cours de batterie de façon indépendante compose lui-même ses horaires de travail en établissant un planning plus ou moins souple avec chacun de ses élèves. Eux, comme lui, peuvent décider d'une leçon au dernier moment.

« Un élève, je le vois deux ou trois fois par mois, même si ça peut-être moins, c'est aléatoire... c'est au bon vouloir de l'élève... en fait, il m'appelle quand il est prêt » (Alex, musicien, célibataire, sans enfant)

De son côté, Pascal arrive toujours à s'arranger avec ses collègues s'il n'a pas envie de travailler sur un créneau horaire. Stéphanie est « assistante maternelle de garde provisoire » pour le Conseil Général c'est-à-dire qu'elle accueille des enfants en difficulté familiale ou psychologique. Elle répond aux demandes spontanées du Conseil Général qui place les enfants en urgence. Mais, cette position incertaine lui convient très bien et est cohérente avec son attitude spontanée :

« Tout s'enclenche bien... je connais mon emploi du temps de semaine en semaine, mais ça ne me dérange pas, parce que tout s'enclenche bien » (Stéphanie, assistante maternelle, célibataire, deux enfants en bas-âge)

Quant à Mélanie, elle estime qu'elle est suffisamment libre pour ne pas avoir à s'organiser et cette situation lui convient très bien :

« J'ai des horaires souples c'est-à-dire que quand j'ai des courses à faire dans la semaine, je peux prendre mes heures comme je veux... je décale comme je veux » (Mélanie, chercheur, en couple, sans enfant).

Enfin, les étudiants bénéficient d'une forte liberté dans l'utilisation de leur temps, n'ayant pas la contrainte de devoir « rendre des comptes » à un supérieur hiérarchique. Notons cependant que le moment des examens peut structurer leurs activités. Dans ces cas, le repas est pris à heures fixes et les activités de sociabilité sont très réduites. À l'instar de Kevin qui, quand il a des examens, va uniquement à la boulangerie avant de rentrer pour travailler.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

« C'est plutôt moi qui adapte mon emploi du temps... quand il y a des examens, je vais à la boulangerie, je me fais un petit goûter avant de commencer à bosser » (Kevin, étudiant, célibataire, sans enfant).

L'absence d'organisation temporelle est vécue comme un idéal de vie qui se traduit dans les expressions telles que « je fais ce que je veux » ou « je vis au jour le jour ». Ainsi, le célibat et l'absence d'enfant à charge permettent de conduire sa vie librement. La contrainte d'une synchronisation avec l'emploi du temps d'autres personnes ne pèse pas pour eux. Par exemple, Mélanie explique que la seule chose qui varie dans ses semaines, c'est le nombre de personnes qu'elle voit, c'est-à-dire chez qui elle est invitée ou qu'elle reçoit. Les synchronisations avec des clients/usagers, des collègues de travail ou encore des activités familiales n'ont pas lieu d'être. Et même Pascal qui a un planning de travail prescrit, ne le respecte pas.

« Je fais les horaires que je veux... je travaille très rarement le matin parce que je n'aime pas ça... j'ai choisi ma colonne pour qu'il n'y ait plus de matin... j'ai pris la colonne après-midi et soir... mais quand j'ai besoin je demande à un collègue de faire du matin... par exemple à la fin de la semaine j'avais besoin de travailler le matin un dimanche parce qu'il y avait un match de foot important à regarder à la télé l'après-midi... » (Pascal, employé du service public, célibataire, sans enfant)

Soulignons toutefois que les activités sociales de la sphère privée ont priorité sur les activités professionnelles et étudiantes. C'est flagrant chez les étudiants qui passent la majeure partie de leur temps au sein de leur groupe de pairs<sup>1</sup>. Mais aussi, chez Pascal, employé de service, qui nous explique qu'il a refusé les « horaires avec prolongement de service », car même si la rémunération est plus intéressante, la contrepartie en termes de sociabilité ne lui paraît pas équivalente :

« C'est ceux qui sont un peu bêtes qui l'ont choisi... ils n'ont pas de vie à côté... c'est des célibataires qui le resteront toute leur vie... » (Pascal, employé du service public, célibataire, sans enfant)

Mélanie exprime clairement la prééminence de sa vie privée lorsque nous lui demandons comment elle concilie sa vie privée et sa vie professionnelle :

---

<sup>1</sup> En sociologie, un groupe de pairs regroupe des personnes qui ont un sentiment d'appartenance à une même communauté partageant les mêmes valeurs et les mêmes intérêts.

« J'ai la possibilité d'avoir un travail sans flicage, donc je peux prioriser ma vie privée... et je ne me sens pas pressée » (Mélanie, chercheur, en couple, sans enfant).

Pour conclure, nous souhaitons tempérer l'analyse de B. Montulet (2005), dans la mesure où même le plus *improvisateurs* instaurent certaines formes d'organisation. Comme celle d'aller faire les courses le matin pour Pascal ou celle de ne pas arriver après dix heures au travail pour Mélanie. C'est une régularité qu'ils mettent en place au fil des expériences et qui leur permet de mieux vivre au quotidien, de se fixer des limites temporelles. De la même façon, ils ont des repères qui les cadrent dans leur gestion du quotidien, comme les horaires d'ouverture des services ou des professionnels de santé.

« Je ne programme rien, mais je ne choisis pas... c'est le médecin ou le coiffeur qui fixe les rendez-vous et moi je m'adapte ». (Alex, musicien, célibataire, sans enfant).

Mais ces habitudes ne sont pas au cœur de cette attitude temporelle et leur faible inscription dans le temps se transpose également dans l'espace.

## **B. Un rapport à l'espace éclaté qui appelle une proximité immédiate**

Dans les cas où les individus disposent de temps sur des plages horaires creuses, nous avons vu qu'ils pouvaient décider de l'utiliser pour les activités les plus contraignantes. C'est le cas de ceux qui recherchent l'optimisation. Dans le cas de l'attitude spontanée, même si la disponibilité temporelle existe, on attend le dernier moment. Par exemple, Mélanie fait « souvent traîner les choses » et Stéphanie ne pense jamais à poster ses lettres, ni à mettre de l'essence dans sa voiture :

« Je repousse toujours au jour d'après... j'attends toujours le dernier moment, être dans le rouge, au point de tomber en panne... où je suis obligée d'y aller ». (Stéphanie, assistante maternelle, célibataire, deux enfants en bas-âge)

De ce fait, les services de proximité sont utilisés dès lors qu'il y a un besoin de service dans l'immédiat. Mais ce ne sont pas toujours les mêmes services de proximité qui sont fréquentés, dans la mesure où ce sont les services trouvés au gré des occasions, sur le chemin, qui répondent aux besoins d'instantanéité. De ce fait, la proximité relationnelle n'est pas valorisée. Comme en témoigne Mélanie qui va régulièrement voir des amis et utilise les petits

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

commerces proches de ses hôtes. En effet, ces commerces permettent plus de souplesse, grâce à leurs horaires et à leurs implantations. À l'inverse des grandes et moyennes surfaces qui nécessitent souvent de faire des détours, ces commerces proposent un service immédiatement et proche.

Les services de proximité sont donc utilisés occasionnellement et spontanément. À l'instar de Paul qui rentre dans une boulangerie quand il a faim ou d'Alex qui joue au « Rapido » dans le café-Tabac le plus proche au moment de ses *pulsions* ou de Pascal qui va chez le coiffeur quand il passe devant et qu'il n'y a pas d'attente.

Cette impulsivité va de pair avec une forte mobilité associée à la volonté de profiter des services qui se trouvent « sur le chemin ». Et ce chemin est rarement un trajet clairement défini par avance. À l'instar de V. Kaufmann (2004) qui décrit l'attitude des « ouverts aux opportunités »<sup>1</sup>, nous constatons que certains contextes laissent la place à la spontanéité. Cette possibilité de l'imprévu est due à la qualité de l'offre de service et du réseau de transports accessibles. Cette disponibilité des équipements urbains permet également d'éviter les détours. Ainsi, Kevin passe à la librairie qui est sur le chemin de la gare pour rentrer chez lui. Pascal achète son magazine chez Leclerc quand il va faire des courses ou sur le chemin quand il a quelque chose à faire. Ou encore, Paul va à la banque à côté de son université puisque l'agence dont il dépend normalement (dépendant de son lieu d'habitation) lui semble moins pratique d'utilisation.

« J'utilise une banque qui est plus à côté de la Fac qu'à côté de chez moi. Parce qu'en fait ma banque est sur le chemin de la fac. Et comme je vais à la Fac au moins deux fois par semaine..., c'est simple, ça se suit, donc ça se voit... Il y a la station de métro, la BNP et la Fac donc quand je passe devant j'y pense, donc j'y vais » (Paul, étudiant, célibataire, sans enfant).

Les plans de déplacements qui regrouperaient un maximum d'activité dans un même espace ne sont pas préparés. Ainsi, la décision est prise au dernier moment d'aller voir un ami ou d'aller acheter un livre. L'optimisation des déplacements n'est pas recherchée, à l'instar de Stéphanie qui sort faire des courses :

---

<sup>1</sup> KAUFMANN V., SCHULER M, CREVOISIER O., ROSSEL P., *op. cit.*, 2004.

« Je ne suis pas très organisée... je commence souvent par la fin pour arriver au début. Par exemple, ça aurait été plus simple que j'aie poster ma lettre en allant faire les courses, ça m'aurait évité de ressortir ». (Stéphanie, assistante maternelle, célibataire, deux enfants en bas-âge).

Ce mode de déplacement pourrait être associé à de la *flânerie* puisque le déplacement efficace n'est pas recherché, ni dans le temps ni dans l'espace. De ce fait, l'adoption d'un rythme temporel souple et choisi, est une forme de résistance aux injonctions de la flexibilité. Comme lorsqu'Alex nous explique le déroulement de son lundi après-midi :

« J'ai été faire un « Rapido » ... et puis je suis rentré chez moi vers 16h30 et je suis parti sur Paris. J'ai été à la Fnac pour voir s'ils avaient un DVD qui doit bientôt sortir et que j'attends... mais je ne l'ai pas trouvé... j'ai flâné un peu... et puis j'ai été chercher mon élève ». (Alex, musicien, célibataire, sans enfant).

La mobilité est donc facilitée par un contexte spécifique. Le fait de vivre en centre-ville et d'être proche des commodités de transport et de service, facilite l'accessibilité spatiale. Par ailleurs, l'utilisation d'outils de mobilité — tel que le téléphone ou l'ordinateur portable — permet une accessibilité temporelle correspondant à leurs besoins d'immédiateté. Ainsi, Paul, après avoir contacté ses amis via son téléphone portable, décide de les rejoindre en fin d'après-midi.

« On s'est eu le matin au téléphone pour connaître nos emplois du temps et savoir où se rejoindre... et puis quand on s'est retrouvé on a décidé de manger ensemble ». (Paul, étudiant, célibataire, sans enfant).

C'est aussi le cas de Mélanie qui appelle un ami lorsqu'elle est bloquée dans l'utilisation d'un logiciel informatique. Comme ils n'arrivent pas à résoudre le problème par téléphone, elle décide d'aller le rejoindre dans le bar où il se trouve, avec son ordinateur portable pour qu'il lui explique.

Plutôt que d'investir l'espace environnant, le rapport à l'espace est plus éclaté. Les pratiques spatiales sont plus étendues et se font en fonction des relations de sociabilité, pour aller voir des amis, faire du sport, prendre un café...

### **C. Une prévision contraignante du passage en bureau de poste**

Dans ces situations, l'utilisation des services de proximité se fait de façon opportune, tant temporellement que spatialement. De la même manière, le passage en bureau de poste s'effectue de façon plutôt flexible. Dans la mesure du possible, le bureau de poste est choisi et les périodes d'affluence sont évitées.

« Si je vois qu'il y a la queue, je me dis que je reviendrai un autre jour ».  
(Pascal, employé du service public, célibataire, sans enfant).

« Quand il y a du monde à l'un, je vais à l'autre qui est à dix minutes à pied ».  
(Alex, musicien, célibataire, sans enfant)

Cependant, ces habitudes temporelles s'acquièrent avec l'expérience. Ainsi, Paul a appris à prévoir son passage en bureau de poste.

« Je n'y vais qu'en milieu de journée... parce que quand j'étais au lycée, j'y allais toujours à la fin des cours et à chaque fois j'attendais une demi-heure ».

De même, Alex n'y va pas le matin, il privilégie les débuts d'après-midi, avec les mêmes reproches de temps d'attente.

« J'aime bien y aller quand il n'y a pas trop de monde, c'est-à-dire en début d'après-midi, car le matin, c'est toujours plein... je le sais à force d'y aller ».  
(Alex, musicien, célibataire, sans enfant)

Nous repérons ainsi un signe de *planification* dans leur emploi du temps. Mais, le plus souvent le passage en bureau de poste, perturbe une *désorganisation* apparente. D'autant plus si l'utilisation principale des services en bureau de poste est d'aller chercher un recommandé. Cette activité structure donc les emplois du temps même les plus *réactifs*. La contrainte est double puisqu'il faut s'ajuster aux créneaux horaires et à la localisation du bureau de poste.

« La seule contrainte pour moi ce sont les recommandés à aller chercher à La Poste parce que les autres services administratifs je n'en ai pas besoin... alors que là, je suis obligée d'y aller exprès, je fais juste l'aller-retour ». (Mélanie, chercheur, en couple, sans enfant)

« Je vais à La Poste uniquement parce que je suis obligée... » (Stéphanie, assistante maternelle, célibataire, deux enfants en bas-âge).



De ce fait, ils utilisent beaucoup plus spontanément les canaux extérieurs, dès lors qu'ils ont le choix. À l'instar de Kevin qui se fait livrer dans un « point relais » quand il commande un produit par correspondance. Ou bien, Stéphanie qui n'achète ses timbres qu'en bureau de tabac parce qu'elle ne sait jamais à quelle heure La Poste est ouverte.

Paradoxalement, ils ne privilégient pas instantanément l'utilisation des automates. Stéphanie apprécie la bonne humeur des guichetiers tandis que Mélanie et Paul y trouvent une meilleure garantie de service et se sentent rassurés :

« Je vais plus aux guichets qu'aux automates parce que je ne sais jamais ce qu'il me faut exactement... donc je vais plus facilement aux guichets pour être sûr. J'ai plus confiance... ça me permet de me rassurer quand je vais au guichet ». (Paul, étudiant, célibataire, sans enfant)

## **V. L'escamotage : une adaptation spatio-temporelle proactive**

Une dernière attitude, moins fréquente dans les discours des personnes interrogées, pourrait dessiner une tendance à venir dans nos sociétés de plus en plus désynchronisées. Elle révèle une attitude spatio-temporelle qui fait face à de nombreuses sollicitations.

### **A. Une esquive des activités les plus contraignantes dans des situations temporelles tendues**

Pour affronter la multiplication des activités sociales, certains individus choisissent de s'organiser de façon plus ou moins rigide, ou bien de laisser la place à l'imprévu. Or, certaines situations nécessitent de répondre constamment aux imprévus pour être efficaces. Dans ce cas, l'adoption d'une attitude proactive permet d'anticiper les aléas. Pour B. Montulet (2005), cette attitude s'exprime chez les « improvisateurs réactifs » qui s'inscrivent dans un rapport d'improvisation face aux aléas temporels. Selon nous, à défaut d'improvisation, ces situations s'appuient sur une stratégie de *manipulation*, dans le sens où les individus manœuvrent pour éluder certaines contraintes. A l'image d'Elisa qui choisit de déposer son plus jeune fils à la crèche, alors qu'elle le sait malade. Cela relève de la manipulation dans le sens où, elle attend trois heures et demie avant d'aller le récupérer, puisqu'elle sait que c'était le maximum toléré par la crèche avant que celle-ci ne prévienne la gendarmerie.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Ainsi, la quête d'efficacité peut conduire à une autre stratégie que l'optimisation. Comme celle de mobiliser des réseaux sociaux pour mettre en œuvre l'ensemble des activités. Elisa nous montre à quel point l'ensemble de son réseau de sociabilité est *sur-mobilisé* : elle fait appel à un « ami de la préfecture » pour obtenir un passeport, à sa mère pour garder ses enfants, à un « copain garagiste » pour réparer sa voiture, ou encore à sa « copine directrice d'un bureau de poste » quand elle a besoin de Prêt-à-Poster. Par ailleurs, plutôt que d'arbitrer parmi l'ensemble des activités, c'est leur articulation qui est recherchée. Et avant de se synchroniser avec les autres, il semble nécessaire de synchroniser l'ensemble de leurs propres activités. Ainsi, l'organisation dans le travail est très réfléchie, alors que les régulations avec la sphère privée, familiale et domestique sont peu évoquées. C'est davantage le travail que les autres sphères d'appartenance qui prime dans les choix d'organisation. Comme Joëlle, podologue, qui donne la priorité à ses rendez-vous chez ses clients.

« Selon les rendez-vous « Domiciles » que j'ai à faire, je sais si j'aurai le temps de prévoir ce que je veux... je sais que j'aurai un quart d'heure pour faire mes courses... après je reprends mes « Domiciles » ». (Joëlle, podologue libérale, divorcée, un enfant autonome).

En témoigne aussi l'organisation professionnelle minutieuse d'Elisa, responsable d'un service de télévente. Elle note tous ses rendez-vous et gère rigoureusement ses mails professionnels. Une intransigeance qui est moins avérée dans sa sphère familiale, comme lorsque son mari lui rappelle qu'ils doivent aller faire les courses le soir. Elle avait effectivement oublié et lui donne rendez-vous une demi-heure plus tard, en bas de chez eux. Malheureusement, un imprévu au travail<sup>1</sup> lui incombe, et une heure plus tard elle est toujours dans son bureau.

« C'est pour les courses donc je ne me prends pas la tête... je vais l'appeler pour qu'il vienne à mon devant, ça ira plus vite et ça lui fera faire une balade... » (Elisa, Responsable de service, mariée, deux enfants en bas-âge).

Cette attitude se retrouve particulièrement dans des situations de forte soumission à des sollicitations extérieures tant professionnelles, qu'associatives ou politiques. Elisa encadre une équipe de quinze télévendeuses tout en faisant partie du comité de direction de son entreprise. Elle est donc sollicitée par sa hiérarchie, à travers les nombreuses réunions et

---

<sup>1</sup> Un problème de saisie de facture d'un client lui fait dire que plutôt que de « faire traîner » il vaut mieux s'en occuper maintenant « d'autant plus que (leurs) primes sont calculées là-dessus ».

comités de direction. Elle est aussi interpellée par ses collaborateurs pour qui elle est un soutien tant technique que hiérarchique. Quant à Joëlle, elle exerce une profession libérale depuis vingt ans et s'ajuste perpétuellement aux demandes de ses clients.

« Je me plie à leurs désirs de rendez-vous... je suis souple et arrangeante »  
(Joëlle, podologue libérale, divorcée, un enfant autonome).

Elles sont par ailleurs engagées dans la vie associative et politique de leur commune, exerçant toutes les deux un mandat politique et des responsabilités associatives. Elisa est secrétaire du bureau d'une association humanitaire et élue au conseil municipal tandis que Joëlle est déléguée communale pour un parti politique et vice-présidente d'une association de quartier. Leur sphère familiale ne semble pas être très astreignante. Joëlle est peu contrainte familialement puisqu'elle est divorcée et que sa fille unique est désormais autonome et vit hors du domicile. Elisa est mère de deux jeunes enfants qu'elle élève à l'aide de son conjoint très présent et conciliant. Ce dernier est agent de sécurité la nuit, ce qui lui permet d'être disponible la journée et d'assumer certaines tâches familiales et domestiques. Par exemple, c'est lui qui s'occupe des enfants après l'école et cuisine le soir. Quoi qu'il en soit, cette attitude d'escamotage n'est possible qu'avec un moindre investissement dans la sphère familiale. Et, les deux femmes qui s'expriment le plus sur ce mode, s'investissent beaucoup professionnellement jusqu'à empiéter sur leur vie privée :

« Je suis de la génération où on imbrique beaucoup vie privée et vie professionnelle... Ça se mélange et ça s'est toujours mélangé... la vie professionnelle a toujours débordé sur ma vie privée... ma fille m'a souvent dit que je n'étais pas trop présente pour elle... quand j'étais avec mes clients, je n'étais pas avec elle... c'est ce qu'elle me dit, mais elle savait que c'était comme ça » (Joëlle, podologue libérale, divorcée, un enfant autonome).

« J'essaie d'aller chercher mes enfants quelquefois à quatre heures et demie parce qu'une fois ils m'ont fait la remarque que je ne venais jamais les chercher. Donc, j'y suis allée le soir même et ils étaient tellement contents et fiers que je me suis dit qu'on ne les voit grandir qu'une fois... donc, je fais ce que je peux pour y aller, quitte à les déposer chez ma mère et retourner travailler après ». (Elisa, Responsable de service, mariée, deux enfants en bas-âge).

Ces deux femmes ressemblent aux « improvisateurs réactifs » décrits par B. Montulet (2005). C'est-à-dire qu'elles sont confrontées aux flux tendus des activités professionnelles, et aux

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

fragmentations des activités sociales... Mais surtout elles dépendent beaucoup du temps des autres qui les sollicitent. C'est ce que souligne Elisa lorsqu'une de ses téléopératrices lui demande un renseignement :

« Là c'est calme, on me pose qu'une seule question... d'habitude, c'est trois questions à la fois » (Elisa, Responsable de service, mariée, deux enfants en bas-âge)

Dans le cadre de leur travail, la planification ne sert pas puisqu'elles doivent faire face à beaucoup d'impondérables et être capables d'improviser pour répondre à toutes les demandes. L'usage de son agenda papier par Elisa est éclairant. Plutôt que d'inscrire ses rendez-vous et les différentes échéances auxquelles elle doit faire face, Elisa préfère y insérer tous les papiers qui lui rappellent ce qu'elle doit faire à court terme. Elle y met une liste de courses, une feuille de soins à faxer « pour que ça aille plus vite », la taxe d'habitation à payer depuis un mois, le chèque de la cantine des enfants... Au final, cet agencement entraîne un manque de vision globale nécessaire au processus de planification.

Elles sont donc inscrites dans de multiples investissements, tous considérés comme importants, donc nécessitant d'y accorder du temps. Et comme le souligne F. Godard (2003), plus les individus appartiennent à différents cercles d'appartenance, plus ils doivent être bons dans le jeu de synchronisation. Ils doivent savoir « jongler avec le temps »<sup>1</sup>.

Dans l'escamotage, une des solutions choisies est de dissocier très faiblement la sphère privée de la sphère professionnelle. Travailler sur le temps libre, utiliser le temps professionnel pour régler des affaires privées... sont autant de possibilités envisagées. Par exemple, Joëlle peut aussi bien travailler sa comptabilité le soir après dîner que faire son ménage le midi ou entre deux rendez-vous avec ses clients. De même, Elisa utilise l'organiseur électronique Outlook professionnel aussi bien pour les « alertes sanitaires » qu'elle doit mettre en place dans le cadre de son travail que pour noter ses rendez-vous médicaux personnels. Elle se déplace avec un « carnet » dans lequel elle note tous les problèmes qu'elle rencontre au travail, ce qui lui permet de l'emmener chez elle pour les travailler. Enfin, elle passe ses commandes

---

<sup>1</sup> GODARD F., « Cessons d'opposer temps individuel et temps collectif », *Revue Projet* n°273, Ceras, mars 2003.

personnelles de compléments alimentaires depuis sa boîte de messagerie électronique professionnelle « sinon je n'ai pas le temps » (Elisa).

Finalement, dans cette situation, la frontière entre sphère privée et sphère professionnelle s'estompe. Cela agrmente les discours sociologiques sur l'individu « hypermoderne » annonçant l'émergence d'un monde fluide fondé sur la mobilité et dans lequel toutes les frontières (entre travail et famille, entre le jour et la nuit...) deviennent poreuses<sup>1</sup>. Dans sa recherche L. Le Douarin (2006) fait état d'une population de cadres « fragmentés ». Ces cadres font l'expérience d'une temporalité fractionnée et font preuve d'une forte perméabilité des frontières entre sphères privée et professionnelle, grâce à l'utilisation de technologie de l'information et de la communication<sup>2</sup>.

Nous constatons cependant que cette frontière ne disparaît pas totalement. Par exemple, Elisa se voit fortement reprocher son absence par son conjoint. Elle remet progressivement en question le temps qu'elle passe au travail. Tandis que Joëlle, divorcée, fait face aux reproches de sa fille dont elle s'est peu occupée. Leur manque d'implication dans la sphère familiale semble donc être source de tensions. Ce qui rejoint les analyses de L. Belton et F. de Coninck (2006) arguant le maintien des frontières et de liens stables par les dispositifs mis en place par les acteurs, mais également par le contrôle des proches (famille, amis, collègues) qui « veillent à ce que les recouvrements restent dans des proportions restreintes. En bref, les frontières pour être moins tranchées n'en demeurent pas moins très efficaces »<sup>3</sup>.

Pour régler cette forte pression temporelle, cette attitude manipulatrice est souvent corrélée à une forte capacité de mobilité.

---

<sup>1</sup> Pour ne citer qu'eux :

URRY J., *Sociologie des mobilités. Une nouvelle frontière pour la sociologie*, Armand Colin, 2000.

AUBERT N., *L'individu hypermoderne*, Erès, 2004.

<sup>2</sup> Le DOUARIN L., « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle - Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau », *Réseaux* n°140, 2006.

<sup>3</sup> BELTON L., De CONINCK F., « Des frontières et des liens – Les topologies du privé et du professionnel pour les travailleurs mobiles », *Réseaux* n°140, 2006, p.97.

## **B. Une forte (auto)mobilité pour gagner en disponibilité et en accessibilité temporelle**

Dans ces conduites de vie, l'organisation des activités peut changer à n'importe quel moment : soit pour un rendez-vous avec un client, soit pour un imprévu avec les enfants... De ce fait, la mobilité est le cœur de l'emploi du temps. Même si elles font « attention » à leurs déplacements, en essayant de programmer *a minima* leurs trajets, cette attitude va de pair avec la réalisation de grandes boucles de déplacement pour répondre aux exigences de réactivité.

L'utilisation d'un grand nombre d'outils techniques et sociaux permet de faire tenir ensemble une multitude de tâches. Par exemple, c'est la voiture qui permet de répondre le plus efficacement au souci de réactivité spatiale. Elle est, en effet, le moyen le plus flexible pour se déplacer. Par ailleurs, cette attitude coudoie un usage massif des nouvelles technologies. L'agenda électronique et les autres outils de synchronisation permettent une réactivité temporelle. Nous l'avons constaté à travers une *sur-utilisation* du téléphone portable interrompant nos entretiens à plusieurs reprises. A l'instar de Joëlle, qui a gardé son téléphone en mode « kit mains libres », durant tout l'entretien. Elle a répondu deux fois. Tandis qu'Elisa utilise son téléphone portable pour « gérer sa vie » : la réveiller le matin, régler ses rendez-vous, lui rappeler qu'elle doit aller au cinéma avec son fils... Au cours de notre entretien, il sonnera pour lui rappeler d'acheter les médicaments de son second fils. En ce sens, Elisa et Joëlle rappellent la description des « branchés du portable » de F. Jauréguiberry (2005). Il explique comment le téléphone portable satisfait aux exigences de « zapping occupationnel »<sup>1</sup>, c'est-à-dire d'une conduite de vie, éclatée en plusieurs endroits. À l'instar des « cadres fusibles » que décrit F. Jauréguiberry, Elisa est dans une position de responsable du service Télévente, qui doit gérer la variabilité des décisions de sa Direction en fonction des aléas internes et externes. Elle est *raccrochée* à sa hiérarchie par l'intermédiaire d'un téléphone portable professionnel. Par ailleurs, les télévendeuses qu'elle encadre ont tendance à se référer directement à elle avant de prendre une décision. Le cas de Joëlle, podologue à son compte, se rapproche des « professionnels indépendants », également décrits par F. Jauréguiberry. Elle supporte une écrasante pression temporelle, dans la mesure où elle n'a pas

---

<sup>1</sup> JAUREGUIBERRY J., « L'immédiateté télécommunicationnelle », in *Nouvelles technologies et mode de vie*, P. Moati (dir.), La Tour d'Aigues, l'Aube, pp. 85-98, 2005.

les moyens de se financer un secrétariat qui la déchargerait des appels plus ou moins urgents à traiter.

Notons qu'Internet devient une ressource essentielle pour gérer de façon asynchrone les activités administratives telles que payer les factures en ligne ou faire une demande de visa.

« Je le fais la nuit... quand tout le monde dort » (Elisa, Responsable de service, mariée, deux enfants en bas-âge).

À l'instar de V. Kaufmann (2002)<sup>1</sup>, nous constatons que, dans ces situations, la mobilité et les technologies de communication sont utilisées pour lier des contraintes ou les contourner, davantage que pour avoir plus de liberté. L'usage des TIC permet de répondre aux demandes de disponibilités permanentes et de s'adapter aux emplois du temps des autres (mari, clients, hiérarchies, enfants). En témoigne la réception d'un appel téléphonique en pleine réunion que nous avons suivie avec Elisa. Son conjoint lui annonce que leur fils est malade et que le centre aéré souhaite que quelqu'un vienne le récupérer. Il est lui-même en formation donc ça ne lui est pas possible de s'y rendre. Par ailleurs, la mère d'Elisa, qui vient d'habitude en soutien, est injoignable. Elisa raccroche calmement en concluant par « j'ai une demi-heure pour avoir comment on fait ». Elle finira par attendre la fin de la réunion pour appeler le centre aéré et négocier un délai pour venir le chercher.

Cette scène rend compte de l'importance de l'outillage social, c'est-à-dire de tous les dispositifs dont Elisa dispose pour faciliter l'organisation de ses activités sociales. Toutes les personnes (mère, conjoint, nourrisse) et tous les dispositifs sociaux (garderie d'école, ouverture tardive des magasins) sont fortement sollicités. Nous y décelons des stratégies de « délégation » décrites par D. Desjeux<sup>2</sup>. C'est-à-dire que toutes les possibilités de recours sont utilisées pour « faire-faire » par une autre personne ou par un objet technique.

Pourtant, les services de proximité ne sont pas considérés comme utiles — ni même utilisés — pour faciliter l'organisation quotidienne,

« Le seul service de proximité pour moi, c'est le Mac Do... ça me fait gagner du temps » (Elisa, Responsable de service, mariée, deux enfants en bas-âge).

---

<sup>1</sup> KAUFMANN V., *op. cit.*, 2002.

<sup>2</sup> DESJEUX D., ALAMI S., TAPONIER S., *op. cit.*, 1997.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

Cette phrase illustre l'importance accordée à l'accessibilité temporelle. De la même manière Joëlle nous parle davantage de temps d'accès que de distance parcourue entre chez elle et ses lieux de rendez-vous :

« C'est à une demi-heure d'ici avec les feux rouges... parce que, en distance, c'est moins » (Joëlle, podologue libérale, divorcée, un enfant autonome).

De ce fait, les services à proximité du lieu de résidence sont moins utilisés que ceux qui sont proches du lieu de travail ou des lieux de rendez-vous professionnels. Cela compense le manque de temps.

« Pour moi, le boulanger et le boucher qui ferment à 19h, c'est un peu tôt... donc les petits commerçants, je m'y arrête quand je fais mes *domiciles* ». (Joëlle, podologue libérale, divorcée, un enfant autonome)

De même, les grandes surfaces ne sont pas plébiscitées, car elles ne sont pas fonctionnelles. D'après les expériences vécues, elles font perdre du temps. D'abord à se garer, puis à trouver les produits dans la multitude de rayons et enfin à faire la queue aux caisses. Le point de vente utilisé est souvent la superette qui se trouve à côté du travail ou entre deux lieux de rendez-vous.

De plus, les services sont utilisés quand il y a « un moment de libre » (Joëlle). Elisa profite de sa pause de midi pour faire des courses, aller chez le coiffeur, aller chez le médecin... Enfin, les détours fournissent l'accessibilité temporelle nécessaire à la singularité de leur disponibilité. Par exemple, Elisa est une grande utilisatrice des magasins ouverts le dimanche, même s'ils se situent géographiquement loin de chez elle. Dans la mesure où les services sont proposés dans des créneaux horaires qui lui conviennent, elle se rend dans cette zone commerciale qui se trouve pourtant à cinquante kilomètres de chez elle.

### **C. Une subtile désuétude du bureau de poste**

De ce fait, le bureau de poste est bien souvent *non utilisé* — sauf en cas de force majeure. Et lorsqu'il l'est, celui qui est fréquenté n'est pas le plus près du domicile. En effet, pour Joëlle, le passage au bureau de poste ne se fait que pour un usage professionnel, et uniquement dans un bureau dont les horaires, plus amples, lui assurent une accessibilité temporelle. Depuis le changement des horaires de levée du courrier, elle est obligée d'aller dans un autre bureau de



poste que celui qui lui est assigné. Quant à Elisa, c'est une amie postière qui lui ramène des Prêts-à-Poster et à qui elle confie ses colis à envoyer.

Finalement, La Poste est moins une contrainte pour eux que pour les autres personnes interrogées, puisqu'elles essaient avant tout d'éviter son usage en mobilisant leur réseau social ou en utilisant un bureau de poste non *attribué*. Comme pour les autres services de proximité, elles *s'arrangent avec*, soit en passant par un réseau social (une amie qui travaille à La Poste), soit en utilisant le bureau de poste disponible au moment opportun.

En revanche, cela devient une très forte contrainte quand elles n'ont plus le choix, pour retirer leurs recommandés notamment. Encore une fois, le bureau de poste apparaît comme un service qui *institue* des contraintes spatio-temporelles rigides.

## **VI. Un réseau de bureaux de poste loin des différentes représentations de l'accessibilité de ses utilisateurs**

Finalement, davantage que la localisation géographique, c'est la façon dont les individus font face à leurs différentes contraintes qui définit les attitudes spatio-temporelles. Ces attitudes expriment également des représentations et des usages de service de proximité qui dépendent de l'offre proposée et de la manière dont elle répond à une demande latente. Qu'en est-il pour La Poste ?

### **A. Quelles représentations et utilisations des services de proximité ?**

Chaque personne interrogée évoque différemment les commerces et services de proximité dans leur quotidien. Certains parlent uniquement des services près de chez eux, de leurs « petits commerçants ». D'autres incluent les grandes et moyennes surfaces (GMS) qui se trouvent un peu plus loin, mais qui répondent aux mêmes besoins qu'une partie des services de proximité d'alimentation. Quelques équipements urbains sont évoqués comme des « services administratifs », à l'instar de la mairie, de la sécurité sociale ou des services bancaires. Ils ne répondent pas à des envies, mais à une obligation. Finalement, les services de proximité sont décrits selon des critères de fréquentation, de distance et d'utilité qu'ils occupent dans le quotidien. Par exemple, le boulanger permet d'avoir du pain frais tous les

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

jours et améliore les repas quotidiens. Tandis que la mairie n'est qu'un lieu de passage obligé et ponctuel qui correspond à une nécessité administrative.

En soit, les différentes attitudes renvoient à des conceptions et utilisations variées des services de proximité :

La routine induit une préférence pour la proximité physique plus que temporelle. Cependant, les GMS répondent davantage aux contraintes financières qui vont souvent de pair avec les comportements routiniers. Ainsi, les services de proximité sont peu utilisés, dans la mesure où la liste de courses hebdomadaire habituelle permet de ne pas oublier les éléments indispensables en GMS. C'est pourquoi les services de proximité sont plus perçus comme des services *de nécessité* et qui doivent être suffisamment proches pour ne pas rompre une trame d'activités bien balisée. Ou alors comme des services qui maintiennent une sociabilité faible.

L'optimisation privilégie l'accessibilité temporelle. Et, en répondant à un objectif de rationalisation des activités, les GMS permettent de regrouper un maximum d'activité sur un même lieu. Ainsi, elles permettent d'aller à l'essentiel et font bénéficier de la souplesse des horaires. En revanche, les services de proximité sont utilisés lorsqu'ils permettent de cibler un produit à acheter et qu'ils évitent de perdre du temps à se repérer dans une offre trop abondante.

Quant à la conciliation, c'est l'attitude qui induit l'utilisation la plus fréquente des services de proximité. Cette attitude va de pair avec une demande de proximité spatiale résidentielle. Et la spécificité tient au fait que cette attitude répond aussi à une attention plus importante à la qualité. Nous pouvons parler d'une représentation de *commerces plaisirs* quand d'autres voient une contrainte dans la fréquentation des commerces. Par ailleurs, la pratique des services dits « administratifs » est plus une nécessité qu'une envie d'utilisation et elle est détournée à l'aide d'Internet ou d'un réseau virtuel (minitel, téléphone...). Ainsi, l'accessibilité se fait autant sur le plan temporel que spatial. Cette attitude, comme l'attitude spontanée, est possible lorsque l'offre d'équipement urbain est de qualité.

La stratégie spontanée permet d'utiliser les services « au gré des occasions » et la proximité doit répondre à un besoin d'immédiateté, impulsif, qui se trouve sur leur chemin. La

recherche d'une accessibilité immédiate les fait renoncer à la fréquentation des GMS qui sont souvent des lieux trop isolés.

Enfin, l'escamotage facilite la tendance à déléguer les activités les plus contraignantes comme la fréquentation de certains commerces et services. L'intérêt est donc de déléguer cette activité quand elle ne répond pas à une sollicitation extérieure. Par ailleurs, la proximité revêt une forme encore plus particulière puisque l'escamotage induit beaucoup de mobilité physique. En outre, le fait d'être rarement au même endroit (ni même rarement chez soi) modifie la perception du *proche*. Ainsi, les services sont considérés comme à proximité, quand ils sont disponibles au bon moment et sur le lieu où on se trouve.

Pour l'ensemble de ces usages des services de proximité, le bureau de poste n'est pas forcément évoqué spontanément. Qu'en est-il de son utilisation et de sa représentation ?

### **B. Une représentation globale de La Poste dans laquelle le bureau de poste n'est pas un service de proximité**

Mises à part deux personnes, les vingt-sept entretiens ont confirmé le fait que La Poste était vue dans sa globalité et que les utilisateurs des bureaux de poste ne font pas la distinction entre La Poste du facteur et celle du guichetier. La Poste, est avant tout évoquée à travers l'image du facteur qui passe (ou plutôt qui passe de moins en moins !<sup>1</sup>) et pour les recommandés à aller chercher au bureau de poste. Seuls quelques-uns qui l'utilisent régulièrement semblent être attachés à leur bureau de poste par un sentiment de proximité relationnelle.

Quoi qu'il en soit, dès que l'activité « aller au bureau de poste » est évoquée, les modes d'organisation du quotidien sont remis en question.

L'adoption d'une attitude routinière est souvent corrélée à des contraintes de mobilité et financières. De ce fait, le passage au bureau de poste est moins une contrainte temporelle que

---

<sup>1</sup> Lorsque nous avons interrogé les habitants de zone d'urbanisation dense, nombreux ont été ceux qui regrettaient que le facteur ne prenne plus le temps de monter dans les étages ou de s'assurer de la présence de quelqu'un avant de laisser un avis de passage. C'est une problématique que se pose La Poste depuis qu'elle a remis en question l'organisation et le travail des facteurs, notamment en intensifiant le rythme des tournées pour accroître la productivité du service rendu.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

pour les autres attitudes, dans la mesure où il rentre dans un schéma routinier. Mais dès lors que son offre de service évolue, il devient un *briseur* de routine. C'est notamment le cas lorsque les horaires changent ou que l'automatisation de certaines opérations empêche une pratique ancrée dans les habitudes. En témoignent Françoise et Marie qui voient dans l'évolution des bureaux de poste des contraintes plus que des avancées.

« Ca n'est pas facile d'y aller parce qu'il est souvent fermé. Il doit être ouvert entre 9h et 11h30, uniquement le matin depuis l'année dernière. Avant il ouvrait aussi un peu l'après-midi » (Françoise, retraitée, mariée, sans enfant à charge)

« Avant il y avait des gens qui étaient là pour vous accueillir, il y avait un contact. Là, vous vous adressez à une machine, ça marche ou ça ne marche pas... vous ne savez pas pourquoi » (Marie, retraitée, veuve, sans enfant à charge).

L'optimisation qui valorise une trame spatio-temporelle rigoureusement programmée doit composer avec l'imprévu du passage en bureau de poste. En effet, la fréquentation occasionnelle du bureau de poste ne justifie pas qu'il soit inclus dans une trame d'activité régulière. La visite est d'autant moins prévisible que le temps d'attente est incertain et incontrôlable. Or l'optimisation nécessite de connaître le temps passé pour chaque activité, afin de l'intégrer dans une équation temporelle rigide. En témoigne Fabrice qui est obligé d'intégrer son passage au bureau de poste dans des interstices temporels plus larges dans lesquels il est sûr de trouver le moins de monde possible.

« Je suis passé chez le dentiste ce matin et à la fin je suis vite allé au bureau de poste avant que ça ferme. J'avais prévu le matin d'y passer en rentrant de chez le dentiste. Tout est organisé chez moi... je savais que chez le dentiste ça n'allait pas durer une heure... alors que La Poste ! On ne sait jamais (...) J'essaie quand même de le caser dans des horaires où les gens n'y vont pas, c'est-à-dire souvent à midi moins le quart... Je me dis qu'il doit n'y avoir personne. A l'ouverture je n'y vais jamais car il y a toujours plein de gens qui attendent devant, je m'arrange toujours pour y aller un quart d'heure avant la fermeture » (Fabrice, artisan indépendant, marié, deux enfants non autonomes)

Quant à la conciliation, c'est une attitude qu'exprime surtout l'individu contraint par des investissements professionnels et familiaux importants. L'accumulation des responsabilités oblige à concilier un maximum d'activités dans un contexte de pression temporelle intense. Le passage au bureau de poste est une activité supplémentaire vécue comme contraignant car

non modulable (temporellement et spatialement) avec d'autres activités. La visite du bureau de poste joue même un poids dans la conciliation des activités du ménage et notamment lorsqu'il s'agit de répartir les activités au sein du couple. Il joue un rôle de levier dans la négociation, une sorte de contrepartie domestique. Il vient en compensation d'une activité vécue comme contraignante telle que faire les comptes ou repasser le linge. Shéhérazade en témoigne lorsqu'elle explique son utilisation du bureau de poste.

« La mairie c'est le samedi matin... mais c'est plutôt mon mari qui y va parce que c'est comme La Poste il sait, que je n'aime pas ça... Il y a des choses comme ça que je n'aime pas faire... donc on trouve des arrangements... tout ce qui est à la maison, c'est plus moi... et l'administratif et la banque, c'est plutôt lui » (Shéhérazade, ingénieure en informatiques, mariée, un enfant en bas-âge).

La spontanéité qui induit un usage immédiat des commerces et services de proximité est aussi contrariée par l'obligation de planifier un passage dans un bureau de poste prédéfini, assigné, et encadré par des horaires précis. C'est l'une des rares activités vécues comme contraignantes lorsque les individus aiment se laisser aller aux opportunités. Comme en témoigne Mélanie, qui fait preuve d'une très grande flexibilité dans la mise en place de son emploi du temps, mais qui vit très mal sa dépendance à La Poste.

« Et puis, j'avoue que je ne suis pas du style à prévoir. Quand quelqu'un vient dîner à la maison, souvent on va ensemble acheter de quoi manger. Je ne prévois pas à l'avance. Ce n'est pas au cœur de mes préoccupations. Je suis assez désordonnée et inorganisée... c'est pour ça que La Poste et les recommandés ça me pose problème... oui, le truc chiant pour moi c'est les recommandés parce que j'oublie toujours d'aller les chercher et c'est retour à l'envoyeur... » (Mélanie, chercheur, en couple, sans enfant).

Enfin, le bureau de poste, en tant qu'entité physique, est totalement absent dans l'attitude d'escamotage. Dans ces situations, toutes les activités non déléguables deviennent une contrainte difficile à insérer dans un emploi du temps fortement soumis aux aléas. A moins que le passage en bureau de poste soit directement associé à un cadre professionnel, aller récupérer un recommandé oblige à bloquer un créneau spatio-temporel qui pourrait être mobilisé pour gérer un autre aléa. C'est pour cela que Joëlle fréquente un bureau de poste éloigné de chez elle, mais proche de son lieu de travail, quitte à ne pas bénéficier d'une attention très grande de la part des postiers :

## *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

« À E., il y en a un qui est ouvert mais là, il faut regarder son agenda... Je me marre, donc je n'y vais jamais. Je vais à La Poste centrale de B., à côté du cabinet... parce que l'annexe il y a toujours trop monde, car la fille est plus sympa, elle leur remplit leurs papiers... donc les gens préfèrent aller là-bas. C'est sûr que les papis et mamies qui n'ont rien à faire, ils regardent les horaires et ils y vont... mais moi il faut que ça soit fait urgemment quand j'en ai besoin » (Joëlle, podologue libérale, divorcée, un enfant autonome)

D'une façon générale, l'organisation des services en bureau de poste ne répond pas aux préoccupations spatio-temporelles des utilisateurs. Face à leurs contraintes, tous les enquêtés s'ajustent. L'utilisation du bureau de poste n'est donc pas un besoin ou une envie, mais plus une nécessité. A l'instar des banques ou des services administratifs, ce n'est pas une activité choisie, ni une activité sur laquelle il existe des marges de manœuvre. Les individus s'organisent pour utiliser les services de proximité quand ils apprécient le gain organisationnel qu'ils apportent. En revanche ils subissent davantage les services rendus en bureau de poste, notamment à travers les horaires et leur implantation, souvent considérés comme contraignants. Soulignons que certains services, comme les Prêts-à-Poster (PAP), sont sollicités et revendiqués comme des services qui « facilitent la vie ». Dans n'importe quel type de *conduite du quotidien*, le PAP se présente comme une ressource pour faire face aux contraintes : financières pour les attitudes routinières comme pour Sylvie, temporelles pour les attitudes de programmation (optimisation et conciliation) comme pour Jean, ou d'indisponibilité immédiate. Dans ce dernier cas, les PAP, outre le fait d'être plus rapides d'utilisation, permettent aussi l'anticipation, nécessaire aux attitudes ouvertes aux opportunités (spontanée et escamoteuse). Par exemple, la constitution d'un stock de PAP chez elle, permet à Elisa de pouvoir envoyer un colis dès qu'elle en a besoin, sans avoir à programmer un achat en bureau de poste. De la même manière que le PAP peut être utilisé sur un mode routinier par Sylvie ou optimisateur par Jean.

« Je prends un PAP car c'est plus solide et en comparant, c'est plus vite arrivé et au final ça coûte moins cher et c'est moins risqué... Donc je prévois tout avant d'aller à La Poste et quand j'arrive j'ai juste à faire le paquet qui est bien solide et qui ne va pas s'ouvrir et ça part de suite dans la journée. C'est en ce sens que ça me simplifie la vie. » (Sylvie, fonctionnaire, divorcée, deux adolescents)

« C'est pré affranchi... et ça facilite le quotidien, car pas besoin de le faire chez soi et on n'a pas forcément un carton sous la main. C'est pas mal. Ça va plus vite » (Jean, chef de projet, marié, deux enfants en bas-âge)

Au final, le passage au bureau de poste n'est pas vécu comme une « course » tel que le suggère le plan stratégique de La Poste. Et les « boucles d'activités » des clients mises en exergue dans les plans de communication du Groupe ne reflètent pas la majorité des pratiques spatiales. La routine et l'optimisation sont davantage inscrites dans des trajets directs, sans détour donc sans « boucles ». La nécessité que le bureau de poste se trouve « sur le chemin » des clients n'est pas sous-jacente – même si elle pourrait être une tendance à venir. Finalement, plus qu'une recherche d'accessibilité au bureau de poste, il semble que les personnes interrogées soient davantage en quête de disponibilité (des services, des guichetiers et des automates).

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

*Plutôt que de s'inscrire dans une posture de producteur de services, prenant en compte une offre de service préétablie, la Direction du Réseau aurait tout intérêt à s'inscrire dans une véritable stratégie de distributeur de service, en prenant davantage en compte les attentes des clients à travers l'usage qu'ils font des services de proximité, et d'une façon plus générale des services choisis.*

*Dans un sens, nous montrons que la contrainte spatio-temporelle de l'offre de service des bureaux de poste est toujours structurante dans les conduites de vie routinières, programmées (conciliation et optimisation) mais aussi spontanées. Cependant, la tendance à l'escamotage pourrait se généraliser, poussant les individus à contourner l'usage des bureaux de poste.*

*Il existe donc des individus de plus en plus hypermodernes qui gagnent en autonomie. Mais ce n'est qu'une partie de la population française. Et nous avons bien souligné que certaines contraintes sociales, familiales et professionnelles continuaient de structurer les conduites du quotidien. La présence des clients dans les bureaux de poste atteste que certains ont moins de marge de manœuvre que les individus les plus modernes. Nous allons voir que cette réalité, socialement construite, dépend non seulement des pratiques énoncées par les utilisateurs, mais aussi des représentations que s'en font les postiers.*



## Conclusion de la première partie : L'organisation des services en bureau de poste est structurante dans les différents modes de conduite du quotidien

---

En décrivant cinq attitudes spatio-temporelles, nous avons montré les différentes modalités d'organisation qui pouvaient se mettre en œuvre pour conduire sa vie au quotidien. Pouvons-nous dire, pour autant, qu'il existe des déterminismes sociaux pour chaque type ? Au lieu d'affirmer l'existence de caractéristiques sociales déterminantes dans les modes d'organisation, nous préférons insister sur l'influence d'une *situation sociale globale*. Nous caractérisons ces situations par des contraintes et des ressources sociales, spatiales et temporelles. Chaque situation renvoie à une approche particulière de la proximité. Néanmoins, pour l'ensemble des individus interrogés, le bureau de poste engendre plus de contraintes que de facilités dans la gestion du quotidien. Davantage qu'à une proximité temporelle telle que la préconise le Plan stratégique de La Poste<sup>1</sup>, le bureau de poste doit répondre à une diversité d'attentes. Cette disparité se caractérise par des attentes d'accessibilité variées (sociale, temporelle, mais aussi physique), mais aussi de nouvelles formes de disponibilité.

Nous souhaitons comprendre comment les individus lient toutes les activités sociales constituant leur quotidien. D'un point de vue temporel comme d'un point de vue spatial, comment font-ils face aux contraintes ? Le premier élément qui ressort est qu'il existe bel et bien une désynchronisation des temps sociaux évoquée par l'ensemble des personnes interrogées. Même les personnes qui conduisent leur vie sur un mode routinier sont confrontées à l'avènement de la flexibilité et de la densification des temps sociaux. De ce fait, chacun se construit une stratégie pour faire face à cette désynchronisation. Cherchant l'organisation qui répond le plus à ses contraintes et à un système de valeurs, chaque individu mobilise les ressources dont il dispose pour conduire sa vie.

---

<sup>1</sup> Le Plan Stratégique 2008-2012 doit prendre en compte la Loi Postale qui oblige chaque bureau de poste à se situer à « moins de vingt minutes de chaque habitant de la population Française ».

## **Des caractéristiques sociales et surtout professionnelles qui guident une conduite du quotidien**

Les analyses quantitatives des modes de vie montrent l'influence du lieu d'habitation sur la fréquentation des services de proximité. La généralisation de la mobilité entraîne une moindre exigence de proximité géographique dans la mesure où elle fait en sorte que le lieu d'habitation est moins déterminant dans les modes de vie et notamment dans l'utilisation des services de proximité.<sup>1</sup>

Nous avons pris en considération d'autres caractéristiques pour comprendre les pratiques sociales. Nous avons montré que les attitudes spatio-temporelles dépendaient davantage d'une *situation sociotemporelle* que d'une situation géographique. Cette situation est dépendante du cycle de vie — étudiant, actif, retraité — ainsi que de la situation familiale — en couple, avec ou sans enfant —, mais surtout de l'activité professionnelle — du degré de marge de manœuvre dans le travail.

Un des périmètres de la situation est donc le cycle de vie. En effet, le fait d'être étudiant, actif ou retraité est un premier élément de compréhension du rapport au temps dans la mesure où les contraintes temporelles ne sont pas les mêmes. Moins contraints, les étudiants et les retraités programment peu l'ensemble de leurs activités et s'expriment sur des modes routinier ou spontané qui n'exigent pas de synchronisation importante avec d'autres emplois du temps. Les actifs, en revanche, sont souvent amenés à faire correspondre leurs horaires de travail avec les horaires « des autres » — avec ceux de l'employeur, mais aussi, de plus en plus, avec ceux des clients. Qu'il s'agisse de clients, d'amis, de famille ou encore d'équipements urbains, tous ont des horaires plus ou moins individualisés, qui nécessitent une synchronisation avec son emploi du temps et donc une programmation ou une anticipation des activités.

Cette synchronisation chez les actifs varie selon la composition du ménage. Tout d'abord, le fait d'être en couple marque une première contrainte temporelle dans l'organisation, dans la mesure où l'emploi du temps du conjoint doit être intégré à son propre quotidien. Ensuite,

---

<sup>1</sup> Voir notamment ROCHEFORT R., *Un commerce pour la ville*, Rapport au Ministre du Logement et de la Ville, février 2008.

l'arrivée d'un enfant et sa scolarisation sont des marqueurs forts de rationalisation dans les programmes d'activités. Cela oblige à organiser les déplacements et les rendez-vous en fonction des rythmes biologiques des enfants puis de leurs horaires scolaires et des activités extrascolaires. Enfin, nos entretiens révèlent que la disponibilité du conjoint est un outillage social déterminant dans l'organisation des activités. De la même manière une autre personne en soutien à la garde des enfants ou aux tâches ménagères, permet de s'organiser sur un mode plus souple, voire de déléguer certaines tâches, à l'instar des conduites d'escamotage, qui s'appuient sur un réseau social important pour faire face à de nombreuses sollicitations.

Enfin, la conduite du quotidien semble être déterminée par la marge d'autonomie dans la gestion du temps de travail. Plus cette marge est importante, plus la résistance aux contraintes temporelles (la désynchronisation surtout) est possible. Elle est d'autant plus importante dans le couple, lorsque le conjoint ne bénéficie pas de cette autonomie. Cette situation oblige à optimiser le plus possible l'organisation spatio-temporelle. Lorsque le conjoint bénéficie d'une plus grande liberté, la conciliation des activités sociales du couple se fait mieux. Ainsi, les salariés avec des horaires atypiques peuvent mettre à profit les plages horaires dont ils disposent, alors que ceux contraints à des travaux postés sur des horaires fixés par la hiérarchie ne bénéficient pas de marge de manœuvre dans l'organisation de l'emploi du temps global. Par ailleurs, la marge de manœuvre peut être diminuée par les sollicitations professionnelles extérieures (clients, usagers...). Cette situation appelle une synchronisation plus rigoureuse.

D'autres éléments distinctifs dans l'organisation spatio-temporelle méritent d'être soulignés. Même s'ils semblent moins prépondérants dans les situations rencontrées, ils sont toutefois assez significatifs pour être évoqués. Il s'agit du capital culturel et de la volonté de distinguer vie privée et vie professionnelle<sup>1</sup>. En effet, plus les individus sont dotés en capital culturel, plus leur rapport au temps semble détendu. Ceux qui escamotent le plus, et qui sont donc dans un rapport très flexible au temps, sont aussi ceux qui cumulent le plus d'activités, y compris associatives et culturelles. De la même manière, la conciliation, qui se traduit par une programmation plus souple des activités, est souvent mise en œuvre par des personnes qui

---

<sup>1</sup> Dans la mesure où dans plusieurs attitudes on retrouve les mêmes caractéristiques, on ne peut pas dire qu'ils sont des signes distinctifs. Par exemple, le fait d'établir des limites entre la vie professionnelle et la vie privée est commun aux attitudes d'optimisation, de conciliation et de spontanéité.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

disposent d'un capital culturel plus important que les autres personnes interrogées. Ils ont un niveau de diplôme scolaire plus élevé et font des sorties culturelles plus fréquentes. Tous ont au minimum deux ans d'études supérieures après le baccalauréat. Ils évoquent des sorties nocturnes fréquentes (cinémas indépendants, voyages, piano, concerts de chant...).

Par ailleurs, nous constatons que la différence d'investissement dans la sphère professionnelle conduit à l'adoption d'une attitude différente. La tendance générale est d'exprimer davantage d'attention à la sphère privée, cependant certains sont très investis dans leur travail et cherchent à lier les deux pour s'épanouir pleinement. Et plus ils anticipent, comme dans la conciliation ou dans l'escamotage, plus ils peuvent s'investir dans le travail. Si la conciliation permet de lier les sphères privée et professionnelle, sans en délaisser une plus que l'autre, l'escamotage est révélateur d'une tendance à faire disparaître la frontière entre les deux. Mais les rappels à l'ordre de l'entourage familial dans ces situations — un enfant qui reproche l'absence d'une mère et un mari qui menace de divorcer — sont un signe que la frontière ne s'efface pas complètement.

### **Les différentes stratégies spatio-temporelles illustrent l'évolution des modes de vie**

Ainsi, les individus sont effectivement inscrits dans de multiples temps et multiples lieux. Les programmes d'activités étant de plus en plus volatils, ils ne peuvent plus caler leur emploi du temps uniquement sur des trames préétablies comme la société fordienne l'y incitait. De ce fait, ils construisent des structures d'ensemble à l'aide de différents arrangements qui conduisent aux attitudes spatio-temporelles que nous avons décrites. Les arrangements diffèrent selon les réponses construites à différentes contraintes et à l'aide de différentes ressources. Ces arrangements peuvent s'exprimer sur un mode de conduite routinier, optimisateur, conciliateur, spontané ou escamoteur. Mais chaque individu mobilise ces différentes stratégies selon la situation dans laquelle il se trouve. Les combinaisons personnelles permettent *in fine* à chacun de mener un quotidien sur la base d'une organisation globale des activités sociales.

Soulignons dans un premier temps que la routine, qui s'exprime dans toutes les formes d'organisation globale, revêt un caractère *sécurisant* au sens où elle peut servir de mesure de

protection. A l'instar d'A. Giddens (1994) qui parle de « sécurité ontologique », nous pensons que la routine aide à l'organisation de toutes les conduites du quotidien. La *routine sécurisante* est une source d'apaisement de l'anxiété liée au contexte d'incertitude. Malgré l'ennui qu'elle peut causer, la routine est souvent privilégiée en tant que mesure de protection. Les *routines sécurisantes* peuvent être définies alors comme des cadres *structurés* et *structurants*. Elles prennent des contours bien précis où règnent la répétition et la banalisation que l'individu ne cesse de produire et de reproduire. Les habitudes s'acquièrent par la répétition fréquente des mêmes actes et expriment l'intériorisation d'un ordre temporel. Mais ces actions qui reviennent à l'identique se veulent rassurantes. Quand l'incertitude est vécue comme une source de menace à l'équilibre de l'emploi du temps, les individus aspirent à un cadre sécurisant dans la répétition et la répétitivité.

« Les gens gèrent les dangers et les peurs qui leur sont associés en fonction « des formules » émotionnelles et comportementales qui sont devenues parties dans leurs conduites et pensées quotidiennes »<sup>1</sup>.

La majorité des individus instaurent donc un minimum d'organisation routinière dans leur quotidien. Que ce soit sous une forme passive, lorsque les personnes adoptent une attitude inactive face au temps, en laissant les activités se faire au fil du temps, ou que ce soit sous une forme active, pour faire face à des contraintes temporelles fortes. Lorsque les individus sont obligés de mettre en place une organisation rigide de leur emploi du temps, ils mobilisent des formes de routine pour programmer de façon optimale leurs activités. De même certaines personnes, pourtant libres temporellement, s'appliquent à suivre régulièrement des activités, souvent prescrites par un système institutionnel (horaires d'école, des services administratifs). A chaque fois, les routines permettent aux individus de gérer les dangers et les peurs qui y sont associés. C'est en ce sens qu'elles sont *sécurisantes* pour ceux qui cherchent à gérer une combinaison d'activités sociales au quotidien.

L'optimisation permet de répondre à d'autres contraintes. Cette forme d'organisation facilite une gestion prévisionnelle des activités sociales. Et cette gestion prévisionnelle est d'autant plus nécessaire quand la faiblesse des marges d'action sur les horaires de travail empêche de faire face aux imprévus. Les horaires de travail rigides et imposés contraignent à planifier

---

<sup>1</sup> JAVEAU C., « Routines quotidiennes et moments fatidiques », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°121, 2006.

### *Des modes de vie aux conduites du quotidien*

rigoureusement les activités. Tous les scénarios de réponse aux événements sont prévus, faute de pouvoir compter sur un outillage social. L'organisation régulière et hautement rationalisée s'instaure pour faire face aux contraintes des autres, qu'il faut intégrer à la multitude de ses propres activités. Ainsi, cette attitude instruit une harmonie entre les propres activités sociales de l'individu et celles des autres. Elle permet *in fine* à celui qui y adhère de remplir un rôle d'outil social pour les autres.

La conciliation est une forme d'organisation qui permet d'instaurer une planification des activités à un moindre degré. Elle permet aux imprévus de s'engouffrer dans l'emploi du temps. Elle s'emploie souvent lorsque le degré de responsabilité au travail et hors-travail nécessite un minimum de flexibilité face à un environnement mouvant. C'est donc aussi une organisation plutôt stable, mais qui reste ouverte à quelques opportunités. Cette ouverture est possible dans la mesure où, même si les contraintes professionnelles et familiales sont fortes, la possibilité d'arrangement avec autrui ainsi que les ressources financières et de mobilité viennent en recours. La conciliation est facilitée quand autrui n'impose pas une optimisation du mode d'organisation.

Quoi qu'il en soit, ces deux attitudes spatio-temporelles (conciliation et optimisation) rendent compte de la poursuite du processus de rationalisation des activités sociales facilitant la cohérence et la maîtrise des conduites du quotidien.

Le processus d'individualisation des modes de vie est mis en exergue par la spontanéité dans les conduites du quotidien. En effet, c'est une stratégie spatio-temporelle qui instaure une distance avec les contraintes temporelles dans une optique de *bien-être*. Elle est possible quand la nécessité de se synchroniser avec autrui est moins forte et donc n'induit pas de pression temporelle. La spontanéité face à l'imprévu répond à cette recherche de bien-être individuel, qui caractérise fortement les nouveaux comportements de l'homme moderne. En effet, cette stratégie permet de relativiser les pressions qu'induit la société d'individus. Ces pressions ont été expliquées par Ehrenberg (2000) qui dénonce la tragédie sociale (suicide, burnout...) auquel mène l'individualisme. Mais la spontanéité est difficilement compatible avec les autres attitudes dans la mesure où elle suppose une absence de synchronisation avec autrui.

Enfin, l'escamotage est une forme d'organisation qui mobilise un outillage social le plus efficacement possible. Evitant de s'astreindre à une organisation préprogrammée, l'escamotage n'est possible que si un réseau social existe et est entretenu. Il est d'autant plus nécessaire que le quotidien est marqué par une multitude d'aléas à affronter. La programmation ne permet pas de répondre à d'incessants aléas. De même, la spontanéité ne garantit pas l'efficacité d'une anticipation de l'aléa. Il faut alors trouver une autre stratégie d'organisation. Et, à l'aide d'outils techniques et sociaux, l'individu peut anticiper les aléas pour mener au mieux l'ensemble de ses activités. Cette attitude éclaire sur l'importance des réseaux sociaux dans les sociétés hypermodernes. A l'instar des routines ou des programmations plus ou moins rigides, le réseau social permet de faire face à une difficile conciliation des activités multiples et variées. Le réseau social renvoie à l'ensemble des entités sociales que les individus se créent, ce qui confirme les observations d'H. Mendras et les analyses prospectives de Louis Dirn quant à la montée d'une société en réseau. Cela renvoie tout autant aux conclusions de R. Castels décelant dans une montée des inégalités dans les sociétés contemporaines. En effet, dans la mesure où cette attitude est corrélée aux délitement des liens sociaux, ceux qui ne profitent pas pleinement de l'autonomie acquise par les réseaux sont démunis de liens sociaux constituants. Ils sont donc dépourvus de marges de capacité d'action, alimentant par là même leurs difficultés sociales.

A travers la flexibilisation générale des *espaces-temps*, nous observons aussi la réalité sociologique d'une individualisation grandissante dans nos sociétés contemporaines. Et cette « hypermodernité » ne bénéficie qu'aux individus qui savent, et peuvent, s'approprier les marges d'action qu'elle offre.

Qu'en est-il de ceux qui fréquentent réellement les bureaux de poste ? Et de ceux que La Poste voudrait voir plus fréquemment ? Des représentations que les postiers se font de leurs clients et de leur adéquation avec une réalité sociale complexe ?





**Deuxième partie :**  
**Les *sociologies spontanées* des postiers —**  
**Éléments de compréhension de l'action**  
**sociale de production**

*Quand la production est orientée par autrui : les  
représentations sociales du client en fonction des  
ressources et contraintes organisationnelles.*



Dans la mesure où nous souhaitons comprendre comment la consommation et la production de service agissent l'une sur l'autre, il nous faut étudier ces deux activités sociales.

Dans la première partie, nous avons élaboré une typologie *savante* des pratiques sociales de consommation au prisme de leurs modes d'organisation du quotidien. Comme le suggère P. Bourdieu (1968) lorsqu'il explique sa conception de la sociologie, nous avons interrogé les individus sur leurs impressions subjectives, dans l'optique de mettre en évidence des principes générateurs de conduite du quotidien. Pour lui, cette interrogation permet de relever les contraintes que les agents subissent. Nous pensons qu'elle permet également de détecter les capacités d'action qui influencent tout autant leurs actions. Dépassant les propos spontanés des personnes rencontrées, nous avons tenté de construire une explication sociologique des pratiques de consommation - notamment des services en bureau de poste. Et, nous avons mis en évidence que l'utilisation du bureau de poste dépendait davantage d'une situation socio-temporelle de l'individu que d'une localisation résidentielle ou de contraintes purement financières. Les rapports au temps (passif/actif/programmeur/spontané) et au travail (retrait/équilibre famille-travail/investi) renseignent sur les usages des services. Cependant, pour toutes les personnes interrogées, le passage en bureau de poste est une contrainte. L'individu, à travers des stratégies d'adaptation, s'arrange avec les modalités de l'offre des services proposés. A travers une analyse des pratiques spatio-temporelles nous avons esquissé une *représentation sociologique* des utilisateurs afin de comprendre au mieux l'activité sociale de consommation de service.

Les postiers se font aussi une représentation du(des) client(s). Cette *sociologie spontanée* des postiers sera une clé d'analyse de la deuxième partie qui se concentre sur l'autre versant de l'activité sociale de service : la production. Selon P. Bourdieu, les *sociologies spontanées* des acteurs correspondent aux schémas interprétatifs qu'ils développent dans l'action. Et, pour lui, le travail du sociologue est de critiquer ces représentations subjectives. Nous choisissons de mobiliser autrement ces sociologies spontanées. Sans les reprendre à notre compte, nous pensons que ces schémas interprétatifs sont une source de compréhension des activités de production de service. Pour nous, la représentation du client et de son besoin est partie prenante de la façon dont le postier réalise son travail. Qu'il travaille au guichet, pilote/anime un bureau de poste ou conçoive une stratégie commerciale, chaque postier cherche à servir le client à travers la représentation qu'il s'en fait. Il nous semble donc intéressant de mettre en

## *Les sociologies spontanées des postiers*

évidence ces différentes prises en compte des clients et la façon dont elles s'articulent au sein du Réseau de La Poste (Chapitre 5).

Ces différentes représentations s'inscrivent dans un contexte organisationnel qui oriente les schémas d'interprétation et les actions professionnelles. Les ressources et contraintes organisationnelles viennent *cadrer* les postiers. En revenant sur l'histoire de l'organisation de La Poste depuis 1945 jusqu'à nos jours, nous comprendrons mieux le contexte de La Poste d'aujourd'hui et le référentiel donné à la mise en œuvre du service (chapitre 4).

Finalement, nous aimerions éclairer notre problématique et montrer comment, à différents niveaux hiérarchiques, les postiers influencent l'utilisation des services. En parallèle, nous soulignerons les moments où les utilisateurs du bureau influencent le travail des postiers.

Dans cette partie nous utiliserons le mot *client* dans la mesure où nous discutons des représentations des postiers. En effet, l'évocation du *client* et de sa prise en compte à La Poste relève d'un processus continu<sup>1</sup>. Aujourd'hui, l'ensemble des postiers considère qu'ils sont au service de « clients ». Ainsi, dès que nous évoquerons la prise en compte de cet interlocuteur par les postiers, nous le désignerons par le terme *client*. En revanche, nous considérons que les personnes qui utilisent les services en bureau de poste ne s'inscrivent pas toutes dans une relation marchande qui définit une relation client/fournisseur. L'exemple le plus probant est l'utilisation du bureau de poste pour retirer un recommandé. Il n'y a pas d'ajustement entre une offre et une demande en fonction d'un prix et de la qualité du service. On est *obligé* d'utiliser le service en bureau de poste puisqu'il y a aucune autre offre alternative. Nous pourrions employer le terme *d'usager*. Cependant, nous préférons parler *d'utilisateur* dans la mesure où un individu peut-être *client* et/ou *usager* à chaque fois qu'il *utilise* les services d'un bureau de poste. Le terme générique *d'utilisateur* permet d'associer l'ensemble des usages. Par ailleurs, cela évite de considérer les utilisateurs des services en bureau de poste dans un rapport social de soumission face aux guichetiers. La dénomination *utilisateur* permet d'introduire *in fine* le fait que chacun dispose de marges de manœuvre dans la relation à l'autre.

---

<sup>1</sup> Si le terme « client » n'est apparu que dans les années soixante-dix dans les documents officiels de La Poste, le travail de sensibilisation aux problématiques de l'accueil dans le bureau de poste remonte au début du vingtième siècle (cf. Le ROUX M., *Histoire de la Poste – de l'administration à l'entreprise*, Editions Rue d'Ulm, 2002).

## Chapitre 4 : L'évolution du Réseau au carrefour d'exigences politiques, économiques et sociales

---

*Pour comprendre l'activité de production de service, nous observons singulièrement la production des services rendus en bureau de poste. A l'instar de l'ensemble des organisations de service public marchand, La Poste est engagée dans un processus de modernisation de ses activités dans l'objectif d'accroître l'efficacité du service rendu dans l'ensemble des points de contact de son Réseau. Pour bien comprendre les motivations de La Poste à faire évoluer son réseau de bureaux, nous expliquerons le contexte actuel de l'entreprise (I). Cela nous permettra de cerner les enjeux de la conception et de l'organisation du bureau de poste dans une perspective de satisfaction des destinataires du service.*

*Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle le destinataire sert de référence d'action des services postaux. Déjà à l'époque napoléonienne, les usagers des postes étaient pris à partie dans le bon fonctionnement du service rendu via le règlement interne mais aussi via l'écoute de l'expression directe de leur besoin (N. P. Todorov, 2003). En effet, le règlement de la poste en 1809 stipulait que « les postillons et valets des Postes doivent être tenus dans l'obligation de se comporter envers les voyageurs avec la politesse et les égards convenables »<sup>1</sup>. Puis, en 1813, le ministre des Finances, constatant des dysfonctionnements du service postal, ordonne aux maîtres de poste d'ouvrir un registre dans lequel chaque voyageur pourra y inscrire ses réclamations. Cette considération ouvre sur une nouvelle conception des services qui va évoluer en même temps que les modalités de prise en compte des utilisateurs (II). A l'instar des historiens, nous partons du postulat que pour comprendre les dynamiques actuelles il faut comprendre celles du passé. Pour cela, notre lecture historique de l'évolution de la place du Réseau<sup>2</sup> à La Poste montrera comment la logique commerciale a doucement infiltré les logiques de productivité et de services publics à l'œuvre dans l'entreprise. Mais comment*

---

<sup>1</sup> PETER TODOROV N., *Le département de l'Elbe du royaume de Westphalie de 1807 à 1813*, Thèse d'Histoire, Université Paris I, Panthéon Sorbonne, septembre 2003, p. 512.

<sup>2</sup> Tout au long de ce chapitre nous utiliserons le terme *Réseau* pour désigner la Direction en charge de l'animation et du pilotage du réseau des bureaux de poste. Aujourd'hui appelé « Enseigne La Poste » (depuis 2007), elle a été appelée « Réseau Grand Public (RGP) » (2004) puis « La Poste Grand Public et Développement Territorial (LPGPDT) » (2005) depuis qu'elle constitue une entité autonome des autres activités (courrier, colis, services financiers).

*sont vécues ces évolutions par les acteurs qui œuvrent au quotidien au service des clients des bureaux de poste ?*

## **I. De nouveaux enjeux pour La Poste... et pour le Réseau**

Outre la relecture d'archives historiques<sup>1</sup> et de travaux d'historiens de La Poste<sup>2</sup>, cette partie s'appuie sur des entretiens réalisés auprès des dirigeants de La Poste, promoteurs des dernières stratégies postales<sup>3</sup>. Nous avons également consulté les récents supports de communication interne à destination du personnel du Réseau<sup>4</sup>, de leurs managers<sup>5</sup> et des postiers en général<sup>6</sup>.

### **A. Un nouveau contexte juridico économique pour l'entreprise publique**

En 1923, les P & T acquièrent un budget annexe au budget général de l'Etat, ce qui leur laisse une autonomie partielle de gestion, sous le contrôle du Parlement. Pour les plus anciens dirigeants, cette date est symbole de l'introduction de pratiques commerciales à La Poste. En effet, la loi qui dote La Poste d'un budget annexe exprime clairement l'orientation industrielle et commerciale qu'elle doit prendre :

« Le caractère fiscal du début s'est peu à peu effacé (...), on s'est habitué à ne plus voir dans la Poste que le service chargé d'organiser et de faciliter les relations sociales et économiques. Les Postes, les Télégraphes et les Téléphones diffèrent donc essentiellement des régies financières. Ils ne sont pas davantage comparables aux organes d'administration générale, car leurs relations avec le public sont entièrement d'ordre commercial » (Le Roux M., Oger B, 1999)<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Nous avons passé de nombreuses heures au Centre des Archives Contemporaines (CAC) qui abrite les archives postales nationales concernant la période récente. Nous avons également consulté le Service National des Archives (SNA) de la Poste qui possède les revues internes et Bulletins Officiels des PTT, depuis 1980.

<sup>2</sup> Pour cela nous avons bénéficié de la richesse des documents et enseignements du Comité pour l'Histoire de La Poste qui diffuse et publie de nombreux travaux intéressants sur l'histoire de la Poste. Merci à Sébastien Richez pour sa disponibilité et la richesse de nos échanges.

<sup>3</sup> Les personnes rencontrées ont piloté le Réseau entre 1999 et 2007.

<sup>4</sup> Intranet du Réseau, Notes internes, Journaux dédiés.

<sup>5</sup> Notes internes, Lettres des Cadres.

<sup>6</sup> Forum, Intranets, messages internes...

<sup>7</sup> Le ROUX M., OGER B., « Aux origines du budget annexe des PTT », *Journée d'études du 10 septembre 1999 : La direction du Budget, entre doctrines et réalités, 1919-1944.*, 1999, p.10.

Cette loi de finances de 1923 est donc l'officialisation de l'inflexion commerciale de La Poste. La réforme du statut de 1990 n'étant que l'affirmation de cet esprit entrepreneurial. Et si les pratiques commerciales sont, à l'origine, régies par des règles éthiques promouvant un nouveau service public, aujourd'hui elles semblent davantage infléchies par les contraintes d'internationalisation et d'européanisation du marché postal.

Avant de considérer l'histoire contemporaine du Réseau, précisons dans quel contexte général juridique et politique l'entreprise se trouve.

### ***La dérégulation européenne et la mondialisation accentuent la pression concurrentielle***

La Poste est inscrite dans un contexte concurrentiel depuis longtemps, mais la pression est de plus en plus ressentie avec le mouvement de mondialisation de l'économie et l'application de la législation européenne.

Que ce soit les services financiers ou la logistique de distribution, certaines activités de La Poste ont quasiment toujours été dans une situation concurrentielle. Tout d'abord, les activités financières de La Poste n'ont jamais été sous monopole d'Etat. En effet, les services financiers proposés par La Poste ont toujours été en rivalité avec les banques privées. Par ailleurs, réalité moins connue, les « messageries » (services de transport de lettres) sont en concurrence dès leur origine. En effet, pour acheminer leur courrier, les particuliers avaient le choix entre les « messagers des universités », parcourant les voies (postales) pour maintenir les liens entre les étudiants étrangers et leur famille, ou les « messagers royaux », créés spécialement pour transporter des sacs de procédures pour le compte du Roi. Ces deux services autorisés à transporter les lettres des particuliers furent rapidement mis en concurrence avec « la poste aux lettres » qui prit rapidement le monopole de fait dans l'organisation du transport des correspondances<sup>1</sup>. Et, dès l'Ancien Régime, la distribution du courrier est gérée comme une activité commerciale, dans la mesure où la vitesse de circulation engendrée par le déploiement des réseaux de routes puis des chemins de fer fait craindre de plus en plus au réseau des « Relais de Poste » à cheval qui achemine le courrier.

---

<sup>1</sup> MARCHAND P., « Histoire de La Poste : et le service devint public », *TDC* n° 689, février 1995.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

Aujourd'hui, c'est la dérégulation, portée par les autorités européennes auxquelles les services postaux sont soumis, qui accroît la pression de la concurrence. En ouvrant le secteur postal à la concurrence nationale et européenne, le monopole de fait de La Poste est fortement remis en question. En effet, comme pour les autres secteurs d'infrastructure de réseau (transports, énergies, communications), l'Acte unique européen (1986) enclenche un processus d'eupéanisation du secteur postal, puisqu'un de ses objectifs est de faciliter la libre circulation des services dans l'Union européenne<sup>1</sup>. Cette eupéanisation cherche à introduire davantage d'efficacité dans des domaines souvent protégés par la législation nationale, comme c'est le cas pour les activités postales. Deux directives européennes ont impulsé un mouvement d'ouverture du secteur postal. Celle du 15 décembre 1997 pose les principes d'ouverture « progressive et maîtrisée du secteur postal à la concurrence dont l'ouverture totale du marché est prévue en 2009 » (depuis elle est a été repoussée à 2011) et « garantit l'existence d'une offre de service universel » et « fixe les conditions de son financement ». Celle du 10 juin 2002 précise les missions des autorités de régulations nationales. La Loi Postale, adoptée en mai 2005, a transposé les dispositions de ces directives et transforme concrètement le cadre réglementaire de La Poste et des activités postales en général, gardant comme objectif « de garantir la mission de service universel confiée à La Poste dans un contexte d'ouverture progressive à la concurrence ». Cette Loi Postale estampille le plan stratégique à trois niveaux : elle introduit une nouvelle notion de service public ; elle donne un poids important aux autorités communautaires pour réguler les activités postales et elle fait tendre à la libéralisation du marché. Elle précise l'étendue du service universel postal, instituant que 90 % de la population doit se situer à moins de cinq kilomètres et vingt minutes d'un point de contact de La Poste. Elle attribue les compétences pour réguler le marché postal, à une autorité indépendante. L'ARCEP (Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes) devient donc un acteur régulateur à prendre en compte dans la mise en place de la stratégie du Groupe. Enfin, le marché français va connaître dans les prochains mois une ouverture totale aux plus grands concurrents européens de La Poste,

---

<sup>1</sup> L'acte unique européen est le résultat de longues négociations menées au sein d'une conférence intergouvernementale. C'est un traité qui réunit en un seul texte les dispositions relatives, notamment, à la réforme des institutions communautaires, à l'élargissement des domaines de compétence communautaire et à la coopération en matière de politique étrangère européenne.



qu'elle identifie sous les noms de DP / DHL et TNT<sup>1</sup>. Ainsi, les termes utilisés dans le dernier Plan stratégique de La Poste sont explicites quant aux problèmes de l'exposition à la concurrence et à la dérégulation :

« La concurrence impose la trajectoire. Elle concerne 70 % du chiffre d'affaires du Groupe et elle s'accélère. Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le Courrier devra faire face à la libéralisation totale et à l'arrivée d'opérateurs alternatifs expérimentés (...) Deuxième opérateur postal européen par le chiffre d'affaires, le groupe La Poste affiche quelques retards par rapport à ses grands compétiteurs (...) L'ouverture à la concurrence implique de se familiariser avec de nouvelles règles du jeu et de nouvelles autorités de contrôle et de régulation » (Plan stratégique 2008-2012).

En plus de l'arrivée d'opérateurs postaux européens, la concurrence s'exprime aussi par la substitution d'autres techniques et services postaux. En effet, La Poste, acteur d'intermédiation entre les individus, est mise en concurrence avec de nouveaux modes d'échanges. Et, successivement à la menace du téléphone, le Courrier a été exposé à la concurrence du Fax et du minitel qui sont des médias technologiquement ouverts à l'interactivité. Avec la révolution numérique, ce sont les nouvelles technologies (NTIC) qui menacent La Poste en faisant évoluer les relations interentreprises (Téléphones et ordinateurs mobiles, Internet...). Même si l'explosion du e-commerce permet au Colis d'améliorer son activité et de gonfler son chiffre d'affaires, les TIC obligent La Poste à s'adapter. Tout d'abord, elles entraînent une dématérialisation qui impute fortement le volume du Courrier, qui représente à lui seul 56 % du chiffre d'affaires du Groupe La Poste<sup>2</sup>. Par ailleurs, elles nécessitent que le Colis soit capable de traiter un plus gros volume des envois de paquet, tout en assurant une livraison de qualité.

Finalement, les discours de la Direction générale de La Poste insistent beaucoup sur la pression de la concurrence. Elle est mise en exergue lors de nos entretiens et justifie souvent la nécessité « d'être à l'écoute du client ». A l'instar d'un directeur commercial du Réseau qui nous explique les raisons de l'évolution du Réseau.

---

<sup>1</sup> Respectivement La Poste allemande (Deutsche Post/DHL) et TNT le leader dans le transport express de colis et de documents.

<sup>2</sup> La démocratisation de la facture électronique vient amputer le chiffre d'affaires du Courrier composé à 80 % par le traitement des courriers dit « de gestion » entre les entreprises.

« Il ne faut pas oublier que le monopole de La Poste sur la distribution et sur le dépôt de courrier va disparaître, donc le passage obligé des clients à La Poste, dû au monopole, disparaît. Donc, du jour au lendemain, ce n'est même plus la peine d'y aller, on peut aller à côté. Donc c'est le consommateur qui va décider... Et ce que l'entreprise va être capable de mettre en face doit correspondre à un besoin réel. » (Directeur commercial du Réseau en 2004).

***Transparence et rentabilité du Réseau : le fait d'une nouvelle conception du service public***

Jusqu'à l'annonce récente du changement de statut de La Poste (septembre 2008), l'institution postale a toujours été soumise au contrôle de l'Etat. Même si elle revendique une autonomie depuis déjà fort longtemps — notamment au gré de la loi de 1923 qui lui accorde une autonomie dans la gestion de ses comptes — elle reste sous la tutelle de l'Etat et doit répondre à un certain nombre d'obligations de service public. Avec la Réforme relative à l'organisation du service de La Poste et des Télécommunications (1990), La Poste devient une entreprise autonome de droit public en 1991. Cependant, elle reste placée sous tutelle du ministre délégué à l'Industrie, donc de l'Etat. Les relations entre La Poste et sa tutelle sont contractualisées dans le cadre d'un contrat de service public, signé pour une durée de quatre ans. Le dernier date de 2007 et constitue un volet du plan stratégique « Performance et Confiance » qui fixe les grandes orientations stratégiques pour le groupe La Poste à l'horizon 2012. Ce contrat de service public pose les engagements respectifs de La Poste et de l'Etat concernant les quatre missions de service public postal. Il s'agit du « service universel postal », du bon acheminement de la presse, de l'accessibilité bancaire et de l'aménagement du territoire. En contrepartie d'une aide publique de l'Etat, ces obligations de service public contraignent La Poste à prendre en compte des normes particulières d'aménagement du territoire et l'oblige à faire face à ce qu'elle considère comme un « surcoût » pour l'entreprise. Par exemple, l'obligation d'aménagement du territoire lui impose d'intégrer une norme supplémentaire dans sa politique d'implantation commerciale des bureaux de poste. Elle doit s'assurer que 90 % de la population se situe à moins de vingt minutes ou cinq kilomètres d'un « point de contact » de La Poste.

Cependant, même si La Poste revendique ses missions de « service public », elle les conçoit davantage en termes de « service universel »<sup>1</sup>, ce qui oriente le sens et la notion du service à rendre et donc des logiques d'action. La définition du « service universel », donnée par la commission européenne, intègre l'obligation de rentabilité commerciale, et par là même, tend à quantifier le service et à introduire une obligation de mesure. Il y a aussi un rapprochement à faire entre performance économique et mission de service public afin d'assurer un équilibre. Cela s'inscrit dans une réflexion générale sur le sens accordé aux services publics ayant des activités à caractère marchand, telle que La Poste. Comme nous l'explique J. Chevallier (2007) les logiques d'action fondées sur un service public conçu sous l'Etat-Providence, sont remises en question avec la redéfinition de ses sphères d'activité qu'impose une conception européenne plus large des services publics. L'Etat-Providence impulse la « mise en place d'un service public fort, chargé de mettre un certain nombre de biens essentiels à la portée de tous et soustrait à ce titre au jeu des mécanismes de marché »<sup>2</sup>. Ainsi les grands principes de *continuité* (les services publics doivent fonctionner de manière régulière et continue) d'*égalité* (dans des conditions égales pour tous) et de *mutabilité* (leurs règles de fonctionnement doivent pouvoir être adaptées à tout moment) protègent les services publics de la pression de la concurrence, sous-tendant que les logiques d'action doivent se distinguer de celles du privé. Mais la crise de l'Etat Providence remet en question l'antinomie entre le public et le privé et les services publics répondent désormais aux mêmes exigences d'efficacité que les entreprises privées. Les objectifs de productivité et de performance doivent guider leur logique d'action, même si leur rôle de « vecteur de production de lien social » est reconnu par les instances européennes. De ce fait, dans les pays européens, la référence est davantage faite en termes de service d'intérêt général (SIG) « entendus comme les services, marchands et non marchands, que les autorités publiques considèrent comme étant d'intérêt général et soumettent à des obligations spécifiques de service public »<sup>3</sup>. Ainsi, la logique d'efficacité entre dans la définition des politiques de modernisation du

---

<sup>1</sup> En témoigne une recension des discours officiels de La Poste depuis 1991 (réalisée par le Comité pour l'histoire de La Poste). Elle fait le constat que depuis la réforme de 1990, le terme « services universels » s'est substitué à celui de « services publics ».

<sup>2</sup> CHEVALLIER J., « Les nouvelles frontières du service public », *Regards croisés sur l'économie*, La Découverte, n° 2, 2/2007, p.15

<sup>3</sup> *Ibid*, p.19

### *Les sociologies spontanées des postiers*

service public, alors même qu'auparavant la mission publique devait être accomplie avec régularité, exactitude, fiabilité et sans s'interroger sur sa pertinence ponctuelle et son coût.

« Les services publics sont invités à mieux répondre aux attentes de leurs usagers, en améliorant toujours davantage leurs performances et la qualité de leurs prestations. Ils sont sommés de tirer le meilleur parti possible des moyens matériels et humains qui leur sont alloués, en améliorant sans cesse leur productivité et leur rendement »<sup>1</sup>

Finalement, sous domination européenne, l'Etat oblige La Poste à justifier le versement d'une subvention publique et donc appelle l'entreprise à inclure de la transparence dans son fonctionnement. La Poste se trouve effectivement dans le mouvement général de modernisation des services publics. Auparavant elle était soumise à des obligations de moyens. Aujourd'hui elle est soumise à une obligation de productivité et de résultat. La rentabilité devient un mot d'ordre stratégique qui sert de référence aux plans d'action des dirigeants, impliquant une modernisation et une dynamisation du réseau des bureaux de poste.

### **B. Les évolutions des moyens de communication et de la demande sociétale qui touchent plus spécifiquement le Réseau**

D'autres éléments étayaient les discours des dirigeants sur la nécessité d'évoluer. Outre les obligations juridico-économiques, l'évolution de la demande sociale conduit aussi à certains changements pour La Poste. Cette demande est d'autant plus complexe qu'elle comprend l'évolution des besoins des clients des différents Métiers de La Poste (Courrier, Colis, services financiers). Et c'est le Réseau qui est le point de rencontre entre les clients et l'ensemble de l'offre de La Poste. Chaque bureau est donc dans une posture d'adaptation variable selon les attentes en matière de services bancaires et d'expédition, mais aussi en matière d'implantation physique de son Réseau.

#### ***Demande de personnalisation du service et précarisation des clients des bureaux de poste***

La première partie de notre thèse souligne que la société française est aux prises avec la montée de l'individualisation des modes de vie. Cela a des conséquences sur les prestataires de services (marchands ou non marchands) dans la mesure où elle pousse à la

---

<sup>1</sup> *Ibid.*, p.23

personnalisation du service. Cette individualisation est particulièrement mise en exergue par les communicants internes de La Poste pour expliquer l'enjeu de l'évolution des « valeurs éthiques » des postiers. Il faut passer de la logique d'*égalité* (que prône le service public) à celle d'*équité*.

« L'égalité signifie un traitement identique pour tous... en revendiquant l'équité plutôt que l'égalité comme valeur éthique, La Poste prend l'engagement de traiter tout le monde, mais en tenant compte de l'évolution et de la spécificité des besoins de chacun » (Restitution de l'étude « système de valeurs de La Poste », Direction de la communication Groupe La Poste, janvier 2005)

L'activité postale a longtemps été gouvernée par un principe d'homogénéité du service rendu, conformément aux principes d'universalité et d'égalité d'accès et de prix. Ainsi, les usagers étaient servis de manière identique et homogène. Aujourd'hui l'ensemble des prestations et tarifs postaux offre une plus grande étendue de possibilités. Par exemple, la Banque propose une gamme presque *sur mesure*. Le modèle de *production de masse de produits standardisés* laisse la place à un service plus personnalisé, répondant à des populations bien distinctes par leur situation et leur motivation. Le plan stratégique exprime clairement l'enjeu de cette personnalisation.

« Petites ou grandes entreprises, adolescents, actifs ou seniors, connectés ou classiques, Français ou étrangers : l'hyper segmentation des marchés entraîne multiplicité et diversité des attentes clients. Servir chaque jour des millions de clients en personnalisant notre offre et notre relation est le premier défi du groupe La Poste » (extrait du Plan stratégique 2008-2012).

En parallèle de cette adaptation à la diversité des clientèles, La Poste doit faire face à une fragilisation de la population qui fréquente les bureaux. D'une manière générale, les données socio-économiques nationales montrent que la population française se fragilise de plus en plus. L'augmentation du nombre de chômeurs, RMistes et allocataires à bas revenus, est sous-jacente à l'augmentation de la fréquentation des bureaux de poste par les « clientèles fragiles »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A La Poste, les clientèles dites « fragiles » sont caractérisées par des revenus faibles, provenant surtout des transferts sociaux, de populations étrangères maîtrisant peu la langue ou l'écrit... c'est-à-dire des populations qui nécessitent une plus large attention que les clients dits « standards ».

Cette évolution sociétale implique d'autant plus les agents en bureau de poste que ce sont eux qui se trouvent à la jonction entre les offres de La Poste et les attentes des clients. Ils doivent faire face aux nouvelles exigences des clients de plus en plus divers, mais aussi, pour certains, de plus en plus précaires. Et ce rôle *d'intermédiaire* est fortement mis en avant dans les discours managériaux. Ils spécifient la nécessité de *capter les clients*, mais aussi d'adapter l'offre aux clientèles mêmes les plus fragiles. Ainsi, les options de personnalisation d'une offre se multiplient et le postier en contact avec les clients doit pouvoir les intégrer pour en tenir compte dans la réponse à apporter. C'est encore plus difficile lorsqu'il faut répondre, en même temps, aux attentes de réactivité qui s'expriment de plus en plus dans les sociétés urbaines. Ces « besoins » urbains sont la contexture principale des discours de la Direction de La Poste<sup>1</sup>. Comme en témoigne un ancien directeur du Réseau, qui explique ce qui est attendu des personnels en bureau de poste.

« C'est comme quand on va acheter une machine à laver. On a une petite idée de ce qu'on veut, mais c'est surtout le vendeur qui nous explique ce que font les différentes machines... on compte sur quelqu'un pour nous aider dans nos choix... on n'a pas le temps de tout regarder ». (Directeur commercial du Réseau en 2005)

Ainsi les Directions des Métiers mettent en place une multitude de « solutions clients » standardisées et préconstruites que les bureaux de poste doivent proposer, y compris à des populations qualifiées de « fragiles ». Ils doivent donc s'approprier ces offres nationales et les faire correspondre à un contexte local. Par exemple, un manager de bureau de poste implanté en Zone Urbaine Sensible (ZUS) nous explique qu'il met en œuvre le principe de « vente utile ». Cela lui permet de rapprocher les besoins d'une clientèle qu'il qualifie de « précaire » avec le foisonnement de produits postaux de plus en plus nombreux.

« Ce qui compte ce n'est pas les profils des produits, mais de vendre le bon produit au bon client et au bon moment... quand bien même les objectifs ne seraient pas atteints... par exemple, quand je suis arrivé les guichetiers voulaient absolument vendre des Chronopost à l'arrache... mais en fait, ce qui

---

<sup>1</sup> Soulignons que F. Godard, en 1978, expliquait déjà à quel point la notion de « besoin » pouvait être controversée dans la mesure où « les organes de l'Etat partant de l'idée que les besoins existent hors des rapports sociaux et de la lutte de classe, se donnent pour objectifs conscients de satisfaire les besoins de la population (...) Mais ce projet n'est qu'une rationalisation idéologique par laquelle les agents vivent et appréhendent leurs pratiques, car les organes administratifs de l'Etat fonctionnent bien autrement que par la réponse à des « besoins » exprimés par des individus » (GODARD F., « De la notion de besoin au concept de pratique de classe », *La Pensée* n°166, nov-déc 1972).

est plus utile pour les clients ici, c'est les cartes téléphoniques Kertel pour appeler à l'étranger ça coûte moins cher que d'appeler du fixe. Et comme on a une population immigrée importante, il vaut mieux proposer des Kertel plutôt que des Chronos... on fait des ventes utiles » (Responsable des guichetiers en bureau de poste urbain)

Finalement la personnalisation du service est plus effective en bureau de poste.

***La prépondérance du Réseau dans le projet stratégique de relation-client « multi canal »***

Outre la demande de personnalisation, d'autres évolutions remettent en question le rôle du réseau physique de La Poste. Le développement des nouvelles technologies de communication (TIC) et des automates favorise les nouveaux usages des services postaux. En effet, les nouveaux modes de communication ou d'échanges induisent de nouveaux comportements de consommation mise en évidence par les études marketing. Depuis longtemps déjà, La Poste est confrontée à la concurrence d'autres canaux de communication tels que le fax, le téléphone ou le minitel. Les impacts concernent essentiellement le volume de correspondance des entreprises. Elles privilégient une dématérialisation de leurs échanges, alors même que leur consommation de services postaux représente la part la plus importante du chiffre d'affaires du Courrier. L'avènement d'Internet ajoute de nouvelles voies de dématérialisation et c'est notamment la facture électronique qui fait figure de concurrence la plus menaçante pour le Courrier. Aujourd'hui l'évolution des rythmes urbains - corrélée à la révolution technologique - fait craindre les dirigeants du Réseau. Les nouvelles exigences d'immédiateté nécessitent de mettre en place une offre accessible par des canaux de distribution rapides tels que les automates et Internet. La Direction du Réseau explique que les clients disposent d'outils technologiques de plus en plus élaborés qui permettent d'entrer en contact via différents canaux (automate, téléphone, Internet, guichet...), ce qui nécessite la mise en place d'une « gestion de la relation client ».

« L'attrait des nouvelles technologies modifie la relation client qui devient multicanal. A La Poste d'investir les nouveaux canaux, y compris ceux de la relation à distance, et de revisiter le rôle de son réseau physique en privilégiant à la fois le libre-service et la vente conseil ». (Plan stratégique 2008 – 2012)

Portée par ce contexte, la Direction du Réseau affiche la volonté de développer au maximum son réseau de Distributeur Automatique de Billet (DAB) et de Guichet Automatique

### *Les sociologies spontanées des postiers*

d’Affranchissement (GAB), mais aussi de proposer une offre de services marchands en ligne (monbureaudepote.fr) relayant le réseau physique des bureaux. Cela donne une nouvelle dimension à l’utilité des guichets et des agents qui rendent le service. En effet, autrefois cantonnés à la réalisation d’opérations répétitives (distribution et encaissement d’argent, de chèques, de mandats...) les guichetiers ont aujourd’hui comme mot d’ordre de se concentrer sur des opérations à plus forte valeur ajoutée (rendez-vous commerciaux, ventes additionnelles...), supposant un contact plus complexe et nécessitant d’accorder aux clients plus d’attention et de temps. La « confiance » doit être au cœur de la relation entre les postiers et les clients, dans l’objectif de construire, gérer et développer cette relation de façon durable. En effet, la dématérialisation des produits que permet Internet nécessite la création d’une fonction d’intermédiation « garant du service et de la proximité relationnelle que les clients attendent ». C’est au regard de cette ambition qu’un directeur commercial du Réseau justifie toute l’importance à accorder à la « ligne guichet » :

« On est persuadé que plus on va vers la dématérialisation des produits et services plus la fonction d’intermédiaire humain pour du conseil, de l’édition ou de l’assistance va devenir nécessaire. Et là, la fonction de guichet au sens accueil, aide, assistance, conseil, orientation... devient un élément essentiel qui fera que les personnes vont encore se déplacer au bureau de poste... »  
(Directeur commercial du Réseau en 2004)

De ce point de vue, l’offre de La Poste renvoie à diverses modalités de contact (bureaux de poste, automates, Internet, téléphone...) que les différents Métiers intègrent dans leur stratégie de commercialisation, et qui se répercute sur le service rendu en bureau de poste. Par exemple, la multiplication des distributeurs automatiques amplifie le nombre de relations plus complexes au niveau des guichets. Ou encore l’explosion des ventes par Internet - tout en structurant l’offre du Colis - engorge les bureaux de poste de personnes qui viennent retirer leurs colis. A charge pour le personnel en bureau de poste de répondre aux gens pressés de récupérer leur paquet, en même temps qu’à ceux qui attendent une relation de face-à-face plus poussée, une disponibilité et une écoute plus aiguisée.

### ***L’inadéquation supposée de l’implantation du Réseau et les enjeux qui l’attendent***

Nous avons vu que le Réseau devait s’adapter à l’évolution des attentes des clients en matière de services financiers, Courrier et Colis. Il doit également répondre aux nouvelles attentes



d'accessibilité au réseau postal physique. Ces attentes sont qualifiées par La Poste de « citoyennes » d'une part et de « consommation » d'autre part.

En écho à la loi Defferre (1982), La Poste a engagé une réforme de son organisation territoriale depuis longtemps<sup>1</sup>. Elle souhaite ainsi jouer un rôle prépondérant dans la nouvelle dynamique territoriale de décentralisation qui offre un rôle croissant aux régions. En qualité d'acteur économique à part entière, La Poste souhaite participer activement à l'attractivité des territoires par l'intermédiaire des services de proximité qu'elle propose. Pour cela, elle veut tenir compte de la diversité des modes d'appartenance au territoire de la population en distinguant les touristes, les professionnels, les résidents... Son but est de s'appuyer sur les atouts locaux. Cette orientation renforce donc l'influence des acteurs politiques locaux sur son fonctionnement. Ainsi, lorsque nous interrogeons un ancien directeur du Réseau sur les difficultés de mise en œuvre de la nouvelle organisation territoriale, il insiste sur les difficultés rencontrées par le niveau local lors des négociations avec les élus locaux :

« Les difficultés, elles se trouvent au niveau local. Dans la mise en œuvre locale... même s'il faut que le siège pose des principes nationaux... il doit laisser suffisamment de mou pour que localement ils puissent faire leurs petits deals ... car le deal c'est les DLP<sup>2</sup> avec les élus locaux qui discutent pas à pas des horaires d'ouverture du bureau, pas à pas pour savoir si ça devient un point poste, une agence postale ... la difficulté réelle, c'est donc les opérationnels qui l'ont. » (Directeur du Réseau en 2004)

Selon les chiffres officiels de l'entreprise, le Réseau affiche une défaillance de présence postale. Malgré un réseau de points de contact très étendu<sup>3</sup>, la Direction de La Poste argue que l'implantation du Réseau ne répond plus à la réalité des besoins d'une population de plus en plus urbaine. La Poste doit arrêter de raisonner avec une culture rurale, visible dans le déséquilibre de l'implantation des bureaux de poste beaucoup moins nombreux sur le territoire urbain. Ainsi, selon les statistiques postales, seulement 16% de l'infrastructure postale serait à la disposition de la population urbaine qui représente 60% de la population française. Par ailleurs, La Poste a pris conscience que l'urbanisation de la société se trouve au

---

<sup>1</sup> La loi Defferre, promulguée le 2 mars 1982, est considérée comme l'acte I de la politique de décentralisation des activités de l'Etat. Elle définit notamment une nouvelle répartition des ressources et des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales.

<sup>2</sup> Directeur de La Poste. Ce sont les représentants du Réseau, au niveau départemental.

<sup>3</sup> Ses 17 000 points de contact font que « 90% des Français se trouvent à moins de 5km des services de La Poste » (Plan stratégique 2008-2012)

### *Les sociologies spontanées des postiers*

cœur des problématiques temporelles. Pour les dirigeants de La Poste, la demande de proximité géographique se transforme en attente d'accessibilité spatiale et temporelle. Ces éléments alimentent le discours sur l'utilité de développer des formes variées de présence postale qui répondent à des attentes temporelles et géographiques plus actuelles. Le bureau de poste en milieu urbain, souvent caractérisé par une longue file d'attente, pourra facilement substituer ses services dans les bureaux de tabac ou autres réseaux complémentaires (supermarchés, ...) de la même manière que l'Agence Postale Communale (APC) et le Relais Poste Commerçant (RPC) en milieu rural permettront de fournir un service postal en dehors des infrastructures de La Poste, c'est-à-dire dans des locaux municipaux pour les APC ou chez des commerçants pour les RPC. Promoteur de ces nouvelles formes de présence postale, un ancien responsable explique l'enjeu de l'évolution du Réseau et de son implantation. Il s'agit de réussir à *convaincre* des élus locaux de la nécessité et des possibilités de faire évoluer la présence de La Poste sur le territoire dans une logique de rationalisation des activités du bureau de poste.

« Le Réseau est, pour des raisons politiques, maintenu dans son état des années cinquante... il n'est manifestement pas adapté aux évolutions sociologiques, démographiques, économiques... qui se sont passées depuis ce temps-là. ... ce réseau coûte cher car il est déséquilibré c'est-à-dire trop présent en zone rurale, pas assez en zone urbaine » (Directeur du Réseau en 2004).

Ainsi, même si le réseau postal est un des plus denses d'Europe, c'est aussi un des plus anciens puisqu'il n'a pas évolué depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>. En 2003, le rapport du sénateur G. Larcher mettait déjà en évidence cette réalité

« Plus de la moitié (60%) des bureaux de poste sont implantés dans des communes de moins de deux mille habitants où ne vit que le quart de la population (16%). Au contraire, seul un bureau de poste sur six est implanté dans les villes de plus de dix mille habitants, qui regroupent désormais 51% de la population »<sup>2</sup>.

Nous constatons que ce sont ces mêmes chiffres qui étayent le discours actuel sur le déficit de l'implantation du Réseau. Cette disparité provoquerait l'allongement des files d'attente dans

---

<sup>1</sup> Un recensement historique montre que la configuration du Réseau en 17 000 points de contact date de 1950 même s'il « a toujours connu des fermetures, ouvertures, déplacements et translations de bureau en fonction de considérations politique, économique, sociale, démographique » (RICHEZ S., « Brève histoire du réseau postal », *Irepp/poste 2020*, 2004)

<sup>2</sup> LARCHER G., *La Poste : le temps de la dernière chance*, Rapport d'information au Sénat, n°344, 2003, p. 71.

les zones urbaines denses tandis que certains bureaux ruraux ne traiteraient qu'un nombre réduit d'opérations. Le chantier « Réseau postal » est donc « en marche » et porté par l'actuel président de La Poste qui souhaite faire du Réseau « le premier réseau de vente de produits et de services de proximité aux particuliers »<sup>1</sup>.

## **II. Une poursuite du processus de prise en compte de l'utilisateur des services, induisant des réorganisations internes**

Nous venons d'exposer quelques éléments de contexte. Des évolutions économiques, juridiques, techniques et sociales exacerbent la prise en compte du client dans la planification stratégique de La Poste. Mais ces évolutions s'inscrivent dans un processus plus diachronique de modernisation de l'institution. A travers une analyse de seconde main de recherches en sciences humaines (histoire, sociologie, économie, gestion...) investiguant l'entreprise postale, et tout particulièrement son réseau, nous avons voulu comprendre comment l'utilisateur des services postaux était pris en compte historiquement à La Poste. Qu'il s'agisse de client, d'usager, de citoyen ou de consommateur, cet acteur est considéré dans la conception et la production du service postal depuis longtemps. Mais les termes et les modalités de cette intégration étaient différents de ceux qui sont établis aujourd'hui. Même si nous ne réalisons pas un travail d'historien pour comprendre l'évolution du Réseau, nous relisons l'histoire de La Poste au prisme de la prise en compte des utilisateurs du service. L'enjeu étant de retrouver dans le passé, les préfigurations qui font mieux comprendre les représentations du client d'aujourd'hui. Ces représentations contemporaines feront l'objet de la deuxième partie de notre thèse. Elles témoigneront du poids de ce cadre historique.

Historiquement, le Réseau s'est constitué, essentiellement, pour distribuer les services postaux avec la particularité du bureau de poste d'être le point d'accès unique à ces services. Et, dès son origine, le Réseau est prestataire des services postaux commerciaux. Il est en charge de l'acheminement, de la distribution et de la collecte des messages. Et, la vocation commerciale du réseau de La Poste n'est pas uniquement due au statut d'EPIC<sup>2</sup> du Groupe, elle tient aussi à la considération de l'intérêt financier que peut dégager ce réseau. La loi de

---

<sup>1</sup> BAILLY J.P., extrait du discours au congrès de l'Association des Maires de France, novembre 2004.

<sup>2</sup> Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial.

1829 est à l'origine de la finesse de son maillage du territoire<sup>1</sup>, dans la mesure où elle oblige La Poste à desservir toutes les communes. Mais elle est aussi le point de départ d'une prise en compte du public, focalisée au départ sur la croissance des habitants des campagnes. Le Réseau devient le cœur de fonctionnement de La Poste, permettant d'assurer un service plus « commercial » en direction du public. IL a été conçu sur une logique fiscale — le réseau servait de relais pour récupérer la taxe lorsque le destinataire venait récupérer sa correspondance — et politique — couverture du territoire, le service est redéfini sous l'influence de la loi qui marque les prémices d'une volonté d'améliorer le service rendu au public. Entre les deux guerres, la répartition des bureaux de poste se redéfinit selon le degré de fréquentation des usagers, alors qu'elle avait toujours été établie au gré du personnel disponible<sup>2</sup>. Nous avons choisi de nous intéresser à l'histoire du Réseau à partir des Trente Glorieuses (1945-1975) — période de développement économique rapide, d'urbanisation et d'accélération de la consommation. En effet, ce sont les années qui amorcent une stratégie commerciale et place le public au cœur des réflexions de La Poste. L'utilisateur/client/consommateur<sup>3</sup> est envisagé sous des angles différents selon les époques, ce qui donne lieu à des réorganisations impliquant le service rendu en bureau de poste.

#### **A. L'utilisateur, témoin de la modernisation de La Poste administrative (1945 – 1985)**

En qualité de prestataire de service public marchand, La Poste se trouve au carrefour des évolutions du service public, mais aussi du marché concurrentiel. Il s'avère qu'entre 1945 et 1985, ces deux secteurs (public et marchand) s'inscrivent simultanément dans une logique de prise en compte de l'utilisateur du service : le premier dans le cadre de la politique de modernisation des services publics et le second dans une stratégie de défense et d'expansion de ses parts de marché.

#### ***La Poste dans les tourments d'une entreprise publique à vocation commerciale***

---

<sup>1</sup> OGER B., « les mutations de la Poste (1792 – 1990) : entre rupture et continuité », *Flux* n°42 , octobre-décembre 2000.

<sup>2</sup> Dans la mesure où La Poste subissait une reconstruction du pays, seuls les postiers présents sur le territoire assuraient le service.

<sup>3</sup> Nous choisissons d'employer le terme *utilisateur* qui correspond le plus pour nous à la représentation de celui qui utilise les services proposés en bureau de poste. A la fois, client, usager et consommateur, il *utilise* le bureau de poste, pour une finalité ou pour une autre.

A cette période, même si personne ne parle de *client* à proprement parler, la figure de *l'utilisateur captif* va connaître de fortes évolutions au sein de toutes les entreprises de services publics. G. Jeannot (1998) contextualise très bien l'enjeu pour les pouvoirs publics de prendre en compte les besoins de l'utilisateur. A la fin de la guerre, la nécessité de reconstruire les infrastructures publiques pour sortir de la pénurie, pousse à réfléchir à l'adéquation entre l'offre et la demande des services publics. Les problèmes sociaux sont donc intégrés dans les réflexions des ingénieurs publics en charge de concevoir l'organisation de services, la plus rationnelle possible :

« Concrètement, il s'agit pour une ville d'une taille donnée de préciser toutes les surfaces de construction des logements et des équipements associés (le lycée, la gendarmerie, la poste, le service social, la piscine...) »<sup>1</sup>

Pour cela, les ingénieurs utilisent des « enquêtes ménages » qui questionnent les motifs et moyens de déplacement. Les réponses leur permettent de déterminer des normes d'infrastructures à prévoir. La logique de l'offre des services publics implique donc la mise en place de cadres techniques rigides dans lesquels les usagers doivent entrer. Pour reprendre les termes de G. Jeannot, l'utilisateur « se coule dans des usages préformatés ». On le voit dans les bureaux de poste qui proposent une offre de service standardisée. L'industrialisation de cette offre se fait par l'intermédiaire des guichetiers spécialisés par opérations postales (courrier, mandats, colis) qui répondent de façon uniforme et selon des principes d'égalité de traitement.

Emile Simon, Directeur du Personnel à l'Administration Centrale des PTT de l'époque, explique comment a été mis en place un service des « relations publiques » en 1952, à la demande du ministre des PTT. L'objectif à l'époque était de faire connaître La Poste, ses services et leurs qualités. Mais le principe était davantage de communiquer sur ce qui était bien fait, plutôt que d'écouter les revendications publiques envers les services postaux.<sup>2</sup>

Puis en 1966, René Joder, le Directeur Général des Postes de l'époque, met en place un Groupe de réflexion sur l'avenir de la Poste (GRAP). Ce groupe est constitué « de postiers et de personnalités extérieures à l'Administration des Postes, auxquels le Directeur général avait

---

<sup>1</sup> JEANNOT G., *Les usagers du service public*, Que sais-je, PUF, 1998.

<sup>2</sup> JOIN LAMBERT O., PALLEZ F., « Les PTT entre 1950 et 1980 : entretien avec Emile Simon », *Gérer et Comprendre*, n°43, mars 1996.

demandé de réfléchir au rôle de la Poste à (notre) époque, d'en donner une interprétation adaptée tant à la réalité des besoins des usagers qu'à celle des perspectives techniques ».<sup>1</sup> Dans la ligne des orientations proposées par ce groupe, une analyse fonctionnelle des métiers de la Poste fut réalisée dans le but de recomposer la grille des profils et des qualifications des postiers et de créer une Direction des Ressources Humaines. En même temps, les services commerciaux, du budget et du contrôle de gestion furent successivement mis en place. Tous ces événements ont lieu pendant une période de restructuration et mécanisation du Courrier et d'informatisation des services financiers. En effet, à cette époque l'Etat demande à La Poste de développer son activité commerciale et d'avoir une gestion plus efficace. Cette position s'exprime clairement dans les conclusions du rapport Nora (1967) sur la gestion des entreprises publiques<sup>2</sup> qui inspirera fortement les réflexions stratégiques de La Poste. Ce rapport préconise une orientation commerciale des services publics où le marché, et non l'Etat, doit orienter les options principales du service rendu. Ainsi, une revue interne retranscrit le discours du Directeur Général de l'époque :

« La mise en œuvre d'une politique commerciale de l'État mieux adaptée doit comporter un changement de style dans les relations entre les Postes et les usagers dans le sens d'une meilleure compréhension de leurs besoins réciproques, susceptible de régler plus facilement quelques-uns des problèmes posés aux Postes par l'afflux massif et croissant du courrier des entreprises, une extension des services rendus souhaitée par les usagers, une diversification des tarifs selon la zone de distribution dans les secteurs non couverts par le monopole (paquets, imprimés publicitaires) ayant pour but de placer les Postes en position concurrentielle »<sup>3</sup>

Cette considération de l'utilisateur et de la qualité du service à lui rendre se fait en parallèle d'une prise de conscience des enjeux de la concurrence pour La Poste. Ainsi, à la fin des années soixante, la crise économique et l'ouverture des frontières font prendre conscience à La Poste qu'elle n'est plus protégée par le monopole. Avec le développement des organismes de crédits et d'épargne, La Poste connaît la première baisse de ses parts de marchés<sup>4</sup>. Et l'exacerbation de la concurrence des entreprises privées de messageries et de distribution des messages

---

<sup>1</sup> Groupe de réflexion sur l'avenir de la Poste, *Prospective postale*, Ministère des postes et télécommunications, juin 1969, p. 21.

<sup>2</sup> Groupe de travail du comité interministériel des entreprises publiques, *Rapport sur les entreprises publiques*, (rapporteur Simon Nora), avril 1967.

<sup>3</sup> JODER R., Directeur Général des Postes, in *Postes et Télécommunications*, septembre 1973, p. 4.

<sup>4</sup> Si en 1967, 36 % des comptes courants étaient postaux, en 1982, ils ne représentent plus que 18 %.

publicitaires traduit un autre mouvement de contestation à l'égard des services postaux. Les clients montrent qu'ils savent qu'ils ont le choix et témoignent de leur mécontentement. Aussi, La Poste décide de ne plus défendre un monopole, mais d'affirmer son entrée dans une dynamique commerciale. Un des premiers signes a été la mise en place de la fonction « d'inspecteur de liaison avec les usagers importants ». Au milieu des années soixante, Emile Simon, alors qu'il était Directeur des Services postaux de la région parisienne, est témoin du démarrage de l'animation commerciale du Réseau :

« Un jour je me suis dit : « j'ai dix millions de clients, je n'en ai jamais vu aucun ». J'ai sélectionné une centaine de postiers pour occuper la fonction d'Inspecteurs de Liaison avec les Usagers Importants ; ils devaient prendre contact avec les entreprises, regarder leurs réclamations, etc. Maintenant ils s'appellent les délégués commerciaux »<sup>1</sup>.

En parallèle de la mise en place d'une structure commerciale, une inédite segmentation de la clientèle permet de distinguer les « gros clients » (qui sont souvent les entreprises) des autres. Par ailleurs, la politique d'automatisation prend un nouvel essor. En 1975, les premiers distributeurs automatiques de billets (DAB) sont implantés et un test de guichet d'affranchissement postal automatique est lancé. Ainsi, entre les années cinquante et soixante-dix, la modernisation des guichets postaux est menée dans le but de réduire l'attente, source de mécontentement des usagers. Le bureau de l'avenir, « le bureau muet »<sup>2</sup>, est annoncé en 1957. Celui-ci, idéalement ouvert 24h/24, doit proposer, outre les services de dépôts et retraits des courriers et la distribution de timbres postes, des échangeurs de monnaie, des cabines téléphoniques automatiques et une balance automatique indiquant la taxe à payer suivant le poids et la catégorie de l'objet à envoyer. Plus concrètement, les guichets grillagés sont supprimés à la fin des années soixante. Comme nous l'explique O. Join-Lambert (2005) à travers sa recherche historique sur le métier de « receveur » des bureaux de poste, c'est le passage du « grillage » au « bureau ouvert ». Ainsi, le guichetier debout devant sa tablette écriteoire peut s'asseoir à une table dotée de siège, ne laissant plus un grillage noir face au client, mais un comptoir ouvert séparant l'agent de l'utilisateur.

---

<sup>1</sup> JOIN LAMBERT O., PALLEZ F., « Les PTT entre 1950 et 1980 : entretien avec Emile Simon », *Gérer et Comprendre*, n°43, mars 1996. pp. 40

<sup>2</sup> Académie de La Poste, *Le Jargon des Postiers*, Maison du dictionnaire, 1999, p.15.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

Enfin, à partir des années soixante, le recours aux sondages auprès des usagers est de plus en plus fréquent. Ainsi, déjà en 1976, l'IFOP annonçait que « 69 % des usagers sont satisfaits ». Ce chiffre est issu d'un rapport d'inspecteur général, relatif à l'accueil du public dans les bureaux de poste.<sup>1</sup> Ce rapport énumère les défauts de l'accueil au bureau de poste qu'il identifie comme les causes de la baisse de fréquentation des bureaux. Il préconise des solutions à deux niveaux : des aménagements matériels (signalisation, accessibilité aux boîtes aux lettres et aux cabines téléphoniques...) et des moyens psychologiques c'est-à-dire que « la psychologie commerciale qui indique les règles quant à la confection de la vitrine et les normes d'une bonne affiche doit guider les responsables ». Il souhaite aussi agir sur le travail des agents :

« Pour réaliser ce total changement d'attitude et modifier l'accueil au guichet, un personnel spécialisé est progressivement installé et une nouvelle forme d'accueil a été mise en place. L'ensemble repose sur une conception commerciale, le mot étant ici opposé à administratif, en excluant toute idée de profit »<sup>2</sup>

Cela est un premier signe de diffusion de la logique commerciale dans les modes de travail des agents de bureau de poste.

### *Une forte rationalisation des structures et du travail en bureau de poste*

Toutes ces évolutions inspirées de réflexion sur l'avenir de La Poste, se sont traduites dans le travail quotidien des postiers. Tout d'abord, le rapport Nora (1967) insiste sur la nécessité de rendre des missions de service public « efficaces ». Ce qui nécessite des modifications effectives dans l'organisation du travail. L'historienne O. Join-Lambert (2005) en fait état dans ses travaux. Dans sa recherche sur l'évolution du travail des receveurs, elle montre comment le processus de rationalisation des méthodes de gestion structure de plus en plus les bureaux de poste. Elle y voit la progression du management public sur les principes d'organisation des bureaux. Pour elle, il s'agit d'appliquer ou de transporter à l'Administration des méthodes de gestion issues du secteur privé. Et cette rationalisation s'inscrit dans une volonté globale de la Direction de La Poste, de *responsabiliser* le niveau

---

<sup>1</sup> CAC versement 19.980.488/3, Rapport de Monsieur Riquart, inspecteur général, relatif à l'accueil du public dans les bureaux de poste, 3 décembre 1976.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 17.



local afin d'adapter la réponse le plus près possible de l'utilisateur. C'est dans cette optique que la réforme de la comptabilité – sa simplification et sa mécanisation – doit permettre aux responsables de bureau de poste de se concentrer sur leurs résultats commerciaux et d'être attentifs aux usagers, plus qu'aux personnels composant le bureau de poste.

« Le service des relations publiques propose d'étendre le rôle de chef d'établissement, initialement considéré comme un informateur et un guide pour le personnel, vers une fonction plus large de représentant de l'Administration au niveau local, chargé de porter une attention particulière aux *usagers importants* ». <sup>1</sup>

Mais c'est surtout la recherche de l'efficacité du service rendu qui est mise en exergue par la Direction de l'époque et qui pousse les receveurs à développer des pratiques commerciales auprès des usagers. Pour cela, ils s'appuient sur la proximité de leurs origines sociales avec les usagers et sur l'image de représentant de l'Etat qui leur est attribuée. Parmi les témoignages qu'elle a recueillis, l'historienne note que, d'un côté les receveurs ont une certaine loyauté à l'égard de l'utilisateur, notamment en choisissant de leur vendre ce qui est dans leur intérêt pécuniaire et « c'est comme ça qu'on se fait d'autres clients » <sup>2</sup>. D'un autre côté, ils cherchent des arrangements et des alliances avec d'autres professions « afin d'arriver à appliquer les objectifs commerciaux fixés par l'administration ». L'ouvrage que l'auteur a consacré à l'histoire du receveur des Postes <sup>3</sup> offre aux lecteurs de nombreux témoignages expliquant comment se constituait leur clientèle. Par exemple, en 1970, un receveur de la Marne faisait circuler (illégalement) des médicaments à ses clients ruraux par l'intermédiaire des facteurs qui les distribuaient à domicile en même temps que le courrier. En retour le receveur obtenait souvent de ces clients qu'ils fassent des placements financiers. Ainsi, les receveurs auraient très tôt, dans leurs pratiques professionnelles, intégré la nécessité d'avoir une démarche de type commercial et de s'adapter aux besoins des usagers.

---

<sup>1</sup> JOIN-LAMBERT O., « Au nom de l'utilisateur : les transformations du travail des receveurs des Postes entre 1965 et 1974 », *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine* 52-4, octobre 2005, p. 194.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 197.

<sup>3</sup> JOIN-LAMBERT O., *Le receveur des Postes entre l'Etat et l'utilisateur (1944-1973)*, Belin, 2001.

***Une définition du service à rendre en bureau de poste qui reste administrative***

Comme le souligne O. Join-Lambert (2005), « une autre définition du service apparaît »<sup>1</sup> : le principe d'égalité des usagers devant le service public est remplacé par celui d'égalité des usagers placés dans des conditions semblables mais soulignant la nécessité de différencier les attentes. Cependant, La Poste reste dans une logique *administrative* du service à rendre. Même s'il y a une volonté de segmenter la clientèle, notamment en distinguant les *gros clients* des particuliers<sup>2</sup>, ces derniers sont accueillis au bureau de poste de façon uniforme. De la même manière, la répartition des bureaux de poste se fait de façon homogène sur le territoire.

Ainsi un rapport réalisé en 1975 par l'inspection générale sur l'implantation des bureaux de poste<sup>3</sup>, révèle qu'aucune motivation commerciale ne guide le choix d'implantation des guichets postaux, puisque la logique repose sur l'idée que les usagers viennent par la force des choses. Le choix de l'emplacement et des horaires d'ouverture se fait de façon uniforme au niveau national, ne répondant aucunement à des besoins diversifiés du public. Le rapport déplore par là même l'absence d'étude de besoins de la clientèle.

« La recherche de terrains n'était pas conduite avec pour préoccupation le rôle commercial des guichets postaux (...) On observe une implantation dans l'espoir que la clientèle viendrait par la force des choses au bureau de poste (...) sans se préoccuper du fait qu'un certain nombre de clients des services financiers changerait ses habitudes au profit des guichets de la concurrence. »

Et, malgré une conception de plus en plus commerciale du Réseau, son implantation n'accompagne pas l'évolution des modes d'habitation. Rapidement, la proportion des bureaux de poste par habitant est beaucoup plus élevée en milieu rural, au détriment de l'espace urbain en plein développement.

Par ailleurs, de nombreux témoignages et rapports internes de l'époque pointent du doigt la continuité de la logique *administrative* dans le travail des agents. C'est notamment le cas des

---

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 196.

<sup>2</sup> Des attachés commerciaux sont dédiés aux relations commerciales avec les grands expéditeurs de courriers et colis telles que les professionnels de la vente par correspondance ou les grandes entreprises qui facturent beaucoup.

<sup>3</sup> Centre d'Archives Contemporaines (CAC), versement 20.040.210, *Groupe de travail : implantation des guichets postaux en zones urbaines. Rapport de synthèse*, Février 1975.

guichetiers qui proposent une gamme de prestation postale uniforme, conçue pour un public indifférencié, ne répondant pas aux attentes singulières des usagers. Un audit interne fait le constat que les guichetiers qui délivrent des prestations financières « ne font qu'écouler le trafic (...) la part de renseignement est pratiquement inexistante »<sup>1</sup>. De la même manière, une étude sur l'image de La Poste, réalisée en 1985, révèle que les critiques les plus importantes portent sur le guichet.<sup>2</sup> Le temps d'attente y est déploré, au même titre que la dépersonnalisation de la relation usager/agent, orchestrée par un excès de procédures encadrant le service. Enfin, les vitres au guichet font office de frontière entre les guichetiers et les usagers, rendant ainsi la relation de service anonyme et uniforme. Ces constats amènent l'étude à la conclusion que « la Poste n'a pas de client, mais des usagers (...) aller à La Poste est assimilé à une corvée ». Le guichetier entretient une relation administrative avec l'utilisateur, c'est-à-dire une relation conforme aux règles prescrites dans le règlement des PTT. Déjà en 1976, le rapport de l'inspection générale relatif à l'accueil en bureau de poste soulignait que les agents en bureau de poste étaient dans une démarche passive vis-à-vis du client. Il dénonçait des « tableaux de service »<sup>3</sup> constitués selon les commodités du personnel avant celles du public. De même, les imprimés publicitaires étaient davantage pris par les usagers que donnés par les agents. Enfin, selon eux, les personnes affectées au guichet n'étaient pas de « bons professionnels » dans la mesure où les « cours professionnels » dispensés se limitaient à :

« Apprendre la réglementation et l'exécution d'opérations bien définies. Ils n'ont pas de formation bancaire et ne sont pas sélectionnés selon leur goût du contact (...) pourtant la diversité des tâches au guichet a pour caractéristique d'offrir un large éventail d'attributions depuis l'affranchissement du paquet, jusqu'au paiement des pensions ou l'envoi de fonds à l'étranger sous forme de mandat... autant d'opérations qui demandent un effort d'adaptation permanent et contraignant ».<sup>4</sup>

Ainsi, ce rapport témoigne d'une attitude déjà décrite par M. Weber ou M. Halbwachs lorsqu'ils évoquent les relations administratives de service dans le cadre d'organisation

---

<sup>1</sup> CAC, versement 20.000.508/1, Notes de l'audit interne sur la fonction accueil du public et renseignements aux guichetiers financiers des bureaux de poste, juin 1984.

<sup>2</sup> CAC, versement 20.000.508/3, Sorgem, *Etude d'image de La Poste*, septembre 85.

<sup>3</sup> Les tableaux de service fixent les horaires de travail des agents oeuvrant dans le bureau de poste sur des cycles variables.

<sup>4</sup> CAC versement 19.980.488/3, Rapport de Monsieur Riquart, inspecteur général, relatif à l'accueil du public dans les bureaux de poste, 3 décembre 1976.

bureaucratique. Pour M. Weber, la bureaucratie, à l'inverse d'autres modèles d'organisation moins rationnels, repose sur un univers de règles communes et connues qui dicte les modes de fonctionnement internes (recrutement, rémunération, carrières), mais aussi le travail et les relations au travail : « c'est sans haine et sans passion »<sup>1</sup> que le bureaucrate exerce son travail, en déployant le service à rendre avec une neutralité dans leur rapport à l'utilisateur. C'est à rapprocher de la description que M. Halbwachs fait du travail des guichetiers. Le guichetier envisage son travail comme un travail technique, allant de pair avec une considération de l'utilisateur du point de vue des règles. Dans ce cas, le rapport aux usagers est perçu d'un point de vue mécanique, puisque rendre un service public à l'utilisateur procède des règles anonymes de l'Administration.

« Il y a des guichets dans les bureaux, et le public se répartit mécaniquement entre un certain nombre de catégories. Pour la personne qui vous reçoit derrière le guichet, vos origines, votre personnalité et votre rang social ne comptent pas. Vous êtes une unité dans l'ensemble de ces opérations ».<sup>2</sup>

Les sciences sociales renvoient à une autre question autour du « pouvoir discrétionnaire »<sup>3</sup> des agents aux guichets. Depuis les travaux de M. Lipsky (1980), d'autres recherches ont observé une « asymétrie » entre l'utilisateur et l'agent dans la relation administrative de service<sup>4</sup>. Les usagers, en situation de quémendeur vis-à-vis de l'Administration, ne sont pas en position de force. Par exemple, P. Corcuff (1996) dénonce l'opacité administrative et les incertitudes qui entourent le fonctionnement et les décisions aux guichets<sup>5</sup>.

Avant les années quatre-vingt, l'organisation du travail dans les bureaux de poste se faisait en guichet spécialisé. Elle prévoyait une division des tâches par « type de prestation », ce qui ne permettait pas aux personnels des bureaux de maîtriser l'ensemble de la chaîne de prestations

---

<sup>1</sup> WEBER M., *Economie et Société*, Plon, 1971/1995, t.1, p.300.

<sup>2</sup> HALBWACHS M., *Classes sociales et morphologie. Les caractéristiques des classes moyennes*, Minuit, 1972, p. 106. Lu dans DUBAIS V., *Action publique et processus d'institution*, Mémoire pour Habilitation à diriger des recherches en sociologie, 2001.

<sup>3</sup> M. Lipsky a développé une théorie de comportement des fonctionnaires aux guichets expliquant que les bureaucrates bénéficiaient de différentes possibilités d'appliquer les règles en les adaptant « à leur discrétion » (LIPSKY M, *Street Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russel Sage Foundation, 1980).

<sup>4</sup> En France, les travaux d'I. Joseph, J.M. Weller, P. Warin, V. Dubois ou P. Corcuff.

<sup>5</sup> CORCUFF P., « Ordre institutionnel, fluidité situationnelle et compassion. Les interactions au guichet de deux Caisses d'allocations familiales », in *Recherches et prévisions*, n° 45, septembre 1996, pp. 27-35.

de service. Ainsi, la personnalisation du traitement semble improbable dans la mesure où l'utilisateur n'était pas considéré dans l'ensemble de son utilisation du service en général.

Au final, le service rendu en bureau de poste donne lieu à un *tableau administratif* du quotidien : des usagers captifs font face à des guichetiers passifs sur le plan commercial qui délivrent une opération standard à un guichet spécialisé. Le rapport Chevalier sur *L'avenir de La Poste* réalisé en 1984<sup>1</sup>, requiert une adaptation rapide des prestations et de l'organisation de La Poste à ses usagers :

« Trop souvent La Poste s'abrite derrière l'utilisateur pour refuser des modifications, au nom d'une qualité de service qui ne correspond pas toujours aux véritables attentes du public » (p. 41)

C'est dans ce contexte que la problématique de l'accueil dans les bureaux de poste devient incontournable pour les dirigeants de La Poste. Et la première étude de perception de l'attente, lancée en mai 1985, laisse entrevoir le début d'une réelle volonté de considérer le Réseau des bureaux de poste comme le lieu de prédilection dans la relation client.

### **B. Le client, sujet d'un changement symbolique dans les discours de la direction de la poste (1985 – 1990)**

Ainsi, les usagers et la variété de leurs attentes sont dorénavant identifiés. Mais la concurrence et la modernisation des services publics s'accroissent, amenant La Poste à considérer davantage l'utilisateur comme un client.

#### ***La concurrence : une pression réelle sur le réseau commercial de la poste***

La fin des années quatre-vingt correspond à une prise en compte des dangers de la concurrence. Si la concurrence a toujours été considérée à La Poste, la nouveauté provient de la menace qu'elle représente. E. Simon, ancien directeur général (1978 – 1980), explique comment l'arrivée des nouvelles technologies telles que le fax et l'ordinateur a fait prendre conscience du manque d'adéquation de l'offre postale aux besoins des clients. C'est la concurrence des autres canaux de communication qui fait réagir la Direction de La Poste, davantage que l'ouverture des marchés aux autres postes européennes. Ainsi, lorsque cet

---

<sup>1</sup> CHEVALLIER J., *L'avenir de la Poste*, Rapport de mission au ministre des PTT, La Documentation Française, 1984.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

ancien directeur évoque le contexte des années quatre-vingt, il insiste sur l'importance de la concurrence.

« La Poste était déjà dans un secteur concurrentiel à 40 % (...) c'est très différent aujourd'hui : la lettre, tout en étant sous monopole, subit la concurrence du fax et de l'ordinateur (...) la concurrence est devenue importante »<sup>1</sup>

Si le rapport Chevalier (1984) se focalisait sur les défauts de l'organisation du travail à La Poste, le rapport Favre (1986) insiste plus sur le tournant que La Poste doit prendre dans les rapports qu'elle entretient avec le public. En effet, outre les problèmes organisationnels internes, les difficiles relations postier/usager sont dénoncées. L'utilisateur est interpellé dans sa singularité - au même titre qu'un « client ». Et c'est le Réseau, plus que l'outil technique de production (centre de tri et de distribution), qui doit être au centre des nouvelles préoccupations de La Poste :

« L'utilisateur ne se sent pas sollicité, attendu, accueilli, voire recherché comme un *client* ; il se croit accepté (sinon *toléré*), dans sa relation avec la poste, par la machine administrative trop anonyme et impersonnelle (...) »

« La Poste, avec ses guichets et ses facteurs, offre un réseau incomparable de contact personnalisé et permanent... il faut réorienter ses points de contact vers des missions personnalisées d'information et de conseil ».<sup>2</sup>

Ces rapports publics, qui s'adressent aux stratégies de l'Etat et de La Poste, alimentent les discours managériaux. Le client devient une référence de plus en plus utilisée pour justifier l'intérêt de faire évoluer le service à rendre. Par exemple, le journal interne adressé à tous les postiers, explique que la naissance du Réseau s'inscrit dans une volonté de réponse personnalisée et diversifiée du service à rendre :

« La Poste vient de franchir un cap : elle a pris conscience de son Réseau de contacts (...) Il ne s'agit plus de raisonner exclusivement en fonction des produits (...) le Réseau veut renforcer son art du *sur mesure* en développant, en

---

<sup>1</sup> JOIN LAMBERT O., PALLEZ F., « Les PTT entre 1950 et 1980 : entretien avec Emile Simon », *Gérer et Comprendre*, n°43, mars 1996, p.47.

<sup>2</sup> FABRE J., *L'avenir de la Poste*, séances des 24-25 juin 1986 : Rapport, Direction des journaux officiels de la République française, Paris, 1986.

diversifiant et en adaptant ses points de rencontre et son offre en fonction des besoins locaux de ses clientèles ».<sup>1</sup>

Au même moment La Poste développe une grande campagne de publicité « Bougez avec La Poste » (1986) qui invite ses clients à bouger avec elle. Elle lance une marque en même temps qu'elle donne concrètement une nouvelle dimension au Réseau. L'année 1987 est promulguée « Année de l'accueil » et voit naître une Direction du Réseau et ses outils de pilotage. Ainsi, une nouvelle Direction apparaît dans les organigrammes officiels du ministère avec l'application de l'article 7 du décret du 7 octobre 1986 portant sur l'organisation de l'administration centrale du ministère des PTT :

« La Direction du Réseau, en liaison avec les Directions des services 'courrier' et des services financiers, est chargée de la politique de gestion, d'animation et d'information des réseaux d'accueil et de contact, ainsi que de la politique commerciale avec la clientèle des bureaux de poste. (...) Elle définit l'organisation du réseau des bureaux de poste, contrôle la qualité des prestations fournies et suit l'évolution du résultat d'exploitation de son secteur d'activité. Elle coordonne, dans son domaine, l'activité des services opérationnels».

Et en 1988, la toute jeune Direction d'actions commerciales du Réseau affiche les ambitions du premier plan stratégique : « un exercice de prévision des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie arrêtée et définie ».<sup>2</sup> L'impulsion vers les utilisateurs des bureaux de poste se fera à deux niveaux : l'implantation des bureaux de poste (segmentation de la demande) et l'accueil dans le bureau de poste (automatisation de certaines tâches et personnalisation de la relation avec les clients).

### ***Une prescription de la relation de service qui étaye une meilleure qualité du service rendu***

De nombreux articles de journaux de communication interne de l'époque évoquent la nécessité de s'inscrire dans une politique de décentralisation et d'aménagement du territoire, en échos à la politique gouvernementale. Ce sont les premières lois de décentralisation promulguées en 1982 et 1983 qui officialisent la politique globale de réforme de l'Etat. Elles visent à instaurer une nouvelle gestion publique territoriale permettant à l'Etat de rendre un

---

<sup>1</sup> *Forum*, « Réseau : La Poste sur orbite », novembre 1987.

<sup>2</sup> CAC 20020367/7, Direction Générale de La Poste / Direction du Réseau, *Plan du réseau 1988 – 1992*, document interne, novembre 1988.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

meilleur service au moindre coût. Une des lettres mensuelles de communication interne adressée aux cadres de La Poste illustre cette similitude politique :

« La Poste doit adapter sa présence postale. A elle de gérer, en toute responsabilité, et en concertation avec les élus, son réseau, ses services afin de les adapter aux besoins de son environnement, le tout au meilleur coût ».<sup>1</sup>

Dans la même veine, le projet « Schéma directeur de Présence postale » (SDPP) modifie la définition de la présence postale sur le territoire<sup>2</sup>. Ce projet consiste à redéfinir la présence postale au niveau départemental afin d'équilibrer sa présence sur le territoire en recensant les divers besoins de la population. Il adopte une approche marketing, fondée sur les « besoins de la clientèle ». Le SDPP est un diagnostic territorial réalisé au niveau départemental dans l'objectif de mettre en place des actions locales spécifiques. Il concrétise la volonté des dirigeants de déconcentrer les prises de décisions et d'actions postales, au plus près du destinataire. Inspirée par les réflexions gouvernementales sur la politique de décentralisation des structures étatiques, La Poste s'inscrit dans une logique de déconcentration des activités. Pour cela, en 1988, « la zone », un nouvel échelon est créé, dans l'objectif de donner plus d'opérationnalité aux départements :

« Le niveau départemental s'avère convenable pour La Poste, en revanche le niveau régional est mal adapté aux besoins de La Poste, car trop loin du terrain et de l'administration centrale. Par un meilleur positionnement, la « zone » s'écarterait de tout lien direct avec l'utilisateur et pourrait concentrer ses efforts sur la politique commerciale zonale et sur les analyses de marché propres à sa circonscription ».<sup>3</sup>

La modernisation de l'Etat concerne aussi la politique dite de « renouveau du service public »<sup>4</sup>. Ainsi, la circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public, signée par Michel Rocard, premier ministre de l'époque, consacrait un volet à « une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers » et appelait les responsables de services publics à améliorer la qualité du service rendu. Dans le même ordre d'idée, les dirigeants de La Poste

---

<sup>1</sup> *La lettre des cadres de la poste*, « La Poste s'adapte et innove », n° 245, 1990

<sup>2</sup> VENISSE I., *La mise au point d'un plan de développement du réseau de La Poste*, rapport de stage, juin 90.

<sup>3</sup> CAC 20020508/1, *Le projet de la zone*, documentation interne, 1988.

<sup>4</sup> Elle débute avec la circulaire du premier ministre Michel Rocard, en fonction en 1989, qui propose de renouveler la politique sur quatre axes : « une politique de relations de travail renouvelée ; une politique de développement des responsabilités ; un devoir d'évaluation des politiques publiques ; une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers ».



se penchent sur la question de l'accueil et mettent en place de grands projets de modernisation de l'accueil. D'une part, un plan de rénovation des bureaux de poste est annoncé. Il comprend notamment l'informatisation des bureaux de poste et par là même s'inscrit dans une logique d'automatisation du service rendu. D'autre part, l'introduction d'une *contractualisation* de la relation avec l'utilisateur implique de nouvelles conditions de travail et une nouvelle représentation de l'utilisateur des services en bureau de poste. Les discours de l'époque montrent que les pratiques bureaucratiques sont remises en cause. Ils insistent sur le fait que le client ne doit plus subir son passage au bureau de poste, et que le guichetier doit le prendre en compte de façon personnalisée et à l'aide d'une offre adaptée à ses besoins.

Dans ses travaux sur l'accueil dans les bureaux de poste, S. Leduc (2003) a mis en avant l'avènement d'une politique de l'accueil dans les années quatre-vingt, ainsi que l'importance de l'informatisation dans cette évolution<sup>1</sup>. L'objectif de la Direction est de réduire la file d'attente et d'améliorer la productivité des établissements. En 1985, La Poste lance un plan de rénovation et d'informatisation des bureaux de poste qui vise à remettre en état mille-six-cents bureaux de poste et à y installer trente mille ordinateurs. Ce plan IBP (Informatisation des Bureaux de Poste) campe de nouvelles méthodes de travail où l'utilisation du matériel informatique devient la règle. Cette informatisation insufflé l'idée de polyvalence au guichet. Autrefois cantonné à une seule opération manuelle et répétitive (affranchissement, versement, remboursement...), le guichetier doit à présent délaisser ses modes opératoires au profit des machines. Ce qui leur est dorénavant demandé relève plus d'un savoir-faire relationnel. En développant l'implantation de machines destinées à remplacer les guichetiers sur des tâches dites « sans valeur ajoutée », La Poste pousse les guichetiers à être plus polyvalents et davantage aguerris aux méthodes de conseil et de vente.

Lorsqu'en 1987 l'année « Accueil » est décrétée par la Direction générale de La Poste, un « guide accueil » fait valeur de référence à cette politique. Il pousse à mettre en place des actions concrètes dans les bureaux de poste, notamment au travers d'un plan « contrat accueil ». Ce plan d'amélioration concerne trois-cents bureaux dans lesquels les agents

---

<sup>1</sup> LEDUC S., *L'accueil dans les bureaux de poste – approche dynamique des compétences et de l'organisation du travail dans les relations de service*, Thèse de doctorat en psychologie du travail, Université de Picardie Jules Verne septembre 2003.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

s'engagent à améliorer l'indice d'accueil qui leur aura été attribué. Cette démarche consiste à faire évaluer la qualité du service au guichet par les usagers, puis à impliquer les postiers dans la réflexion des solutions à mettre en place. Dans le but d'inciter encore plus le personnel à s'engager dans cette démarche, le contrat « Accueil plus » est créé en 1989. Il s'agit d'un guide à caractère incitatif plus prononcé, qui engage concrètement le bureau de poste envers sa clientèle. Concrètement, une convention tripartite est signée entre le responsable du bureau, son équipe et la clientèle.

« Il s'agit d'un accord de partenariat avec des organismes représentatifs de la population locale (association de consommateurs, de quartier ou de handicapés, municipalités, clubs...) dans lequel La Poste s'engage sur des objectifs déterminés à améliorer l'accueil du public »<sup>1</sup>

Outre cette *contractualisation* de la relation de service dans les bureaux de poste, la Direction de La Poste programme une nouvelle formation « soyez contact ». Au cours de cette formation, les agents apprennent à organiser leur poste de travail et sont invités à réfléchir sur la signalétique, l'affichage et tout ce qui concerne l'information de la clientèle. Elles s'inspirent des préconisations en matière d'accueil de Paul Quilès, ministre de La Poste, des Télécoms et de l'Espace, dont l'ambition est d'améliorer « la vie quotidienne » des Français. Les formations sont organisées dans le but de sensibiliser les agents à l'importance de la place de l'utilisateur et de l'empathie à lui témoigner.

### *Une présence symbolique du client qui marque les représentations des postiers*

Finalement la montée de la prescription de l'accueil dans les bureaux de poste, se fait davantage sous une forme symbolique que pratique. Les prescriptions enjoignent l'image de l'accueil et la représentation de l'utilisateur. L'action de La Poste pour améliorer l'accueil se fait davantage en direction des salariés que des utilisateurs. Comme l'illustre très bien un message diffusé au personnel d'encadrement de La Poste :

« La qualité de l'accueil dépend avant tout de ceux qui travaillent dans le bureau de poste, du receveur, des cadres, des agents, en un mot de l'équipe qui anime l'établissement (...) c'est pourquoi la Direction générale de La Poste a

---

<sup>1</sup> Ministère des P. & T – Direction Générale de La Poste, « L'accueil en plus », *la Lettre de la DG*, 1987.

décidé de sensibiliser l'ensemble du personnel à cet aspect essentiel qu'est la qualité du contact avec le client».<sup>1</sup>

C'est donc une nouvelle relation de service qui voit le jour entre les agents de contact et les destinataires du service. Elle est beaucoup plus personnalisée et mise sur une levée symbolique de l'anonymat des agents, plus que sur l'approfondissement de la connaissance des besoins des utilisateurs.

« Je suis sûr qu'on peut attendre une amélioration de leurs relations avec le public, et par là même, une valorisation de leur travail et de ses résultats. Mais cette levée de l'anonymat a sans doute également une valeur symbolique. Elle appelle à la responsabilité de chacun.»<sup>2</sup>

L'idée est de faire accepter une nouvelle représentation du client et du service à lui rendre. A l'usager passif et anonyme succède un individu qui a le choix et qui exprime une volonté singulière. Ainsi, le client est bien identifié et les bureaux de poste sont là pour le faire-valoir. Cependant, le témoignage d'une guichetière en poste en 1989, montre que le service est toujours rendu dans une logique de *production de masse* dans le sens où la façon de concevoir le service est caractéristique du modèle taylorien : une forte pression temporelle couplée à une standardisation des opérations, où la prescription est forte. C'est notamment la mise en place des systèmes d'informatisation (IBP) qui a participé à ce traitement de masse des demandes.

« J'ai été à Paris, au guichet, mais j'avais un peu de mal, car je trouvais que les clients... ce n'était pas très intéressant en tant que tel, car c'était limite les usagers, ce n'était pas encore le client. Quand il arrivait, on lui vendait ce qu'il demandait et point barre. On n'avait pas de méthode à la vente... on ne faisait que répondre à la demande » (guichetière en 1989)

La question du service est posée au prisme de l'organisation interne, et les guichetiers sont toujours dans un positionnement d'attente du client. De plus, la logique d'informatisation renforce la dimension exécutive du métier car la prise en compte du travail se fait à travers l'enregistrement informatique des opérations réalisées. La conséquence finale est l'éviction du client dans le service rendu. Rien ne les pousse à agir en vendeurs vis-à-vis des usagers : ni les outils de motivation, ni le discours de la Direction du Réseau. En discutant avec un chargé

---

<sup>1</sup> Ministères des Postes, des Télécommunications et de l'Espace, Direction générale de La Poste, *la Lettre de la DG*, n° 246, janvier 1991.

<sup>2</sup> Entretien de F. ARON (conseiller technique au cabinet du ministre), « La personnalisation un aspect de la modernisation des services », *Messages des PTT* n° 345, avril 1985.

d'études aux archives historiques de La Poste, guichetier au début des années quatre-vingt, nous prenons conscience que seule la *forme* du service à rendre était source de préoccupations de l'époque :

« Aujourd'hui le guichetier a la pression... plus qu'avec le commissionnement de l'époque qui n'était rien du tout. Ce n'était rien du tout et de toute manière, on n'avait rien à faire pour l'avoir. On ne démarchait pas le client, car ce n'était pas notre rôle et La Poste ne nous incitait pas à le faire (...) il n'y avait que les affiches de pub qui incitaient les clients à acheter »<sup>1</sup>

Les réponses apportées à l'amélioration du service rendu se font avant tout à travers une adaptation des outils de production et un changement dans la forme du service. Ainsi, la rationalisation des procédures et la mise en œuvre des méthodes de travail plus performantes (à travers la polyvalence des guichets) accompagnent un discours commercial à destination des agents en contact avec les usagers.

### **C. Le client, acteur dans le changement des pratiques professionnelles et cible d'une politique offensive commerciale de La Poste (1991 — 2003)**

Une fois que le client a bien été désigné, le Réseau doit ensuite affirmer son orientation commerciale en définissant sa propre stratégie. Celle-ci est soutenue par des acteurs du marketing qui prennent une place plus importante dans l'entreprise pouvant même influencer l'évolution de l'organisation interne.

#### ***L'avènement du marketing instrumente une nouvelle logique d'efficacité entrepreneuriale***

Au moment de la Réforme du statut de La Poste en 1991, le Réseau n'est pas encore considéré comme une entité à part. Il est prestataire pour les autres Métiers (Courier, Colis et Banque) et n'élabore pas de stratégie autonome. Pourtant, certaines décisions de l'époque vont fortement inspirer le futur plan stratégique du Réseau. Et notamment celle de Paul Quilès, ministre des Postes et Télécommunications et de l'Espace de l'époque. Pour instiguer

---

<sup>1</sup> Tout au long de notre enquête, la tenue d'un journal restituant les observations et discussions informelles nous a permis de recueillir des matériaux riches. Nous nous sommes inspirés des conseils de S. Beaud et F. Weber pour qui « tenir un journal de terrain, faire régulièrement des observations, réaliser des entretiens, aller (se) documenter, aller aux archives, lire » (p. 100) sont des pratiques professionnelles que doit tenir « tout professionnel de l'enquête de terrain » (p.98). (BEAUD S. WEBER F. *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, 2003).

le début de la réforme de La Poste il insiste sur la nécessité d'améliorer l'accueil et les relations du public avec les services postaux. Dans un article paru dans le journal *Le Monde*, Paul Quilès explique comment il a mis en place un processus de concertation de divers acteurs dans le but de « sortir les PTT du système administratif en vue de rendre compétitives les deux branches du plus grand service à caractère industriel et commercial de France », pour les inclure dans la perspective européenne de dérégulation et de mise en concurrence des « opérateurs publics »<sup>1</sup>. Pour cela il organise un grand débat public avec les agents (huit-mille réunions avec les agents et soixante-quinze mille agents interrogés par vidéotransmission) et les clients (trois-cent-vingt-sept-mille réponses des usagers). L'impulsion d'une prise en compte concrète des besoins du public s'illustre à travers les grands axes du débat et par cette démarche de concertation. Nous considérons ce grand débat comme un des premiers actes *marketing*<sup>2</sup> de La Poste, dans la mesure où le débat permet de construire une image de l'entreprise qui la met en avant. En 1991, La Poste devient une entreprise à statut d'exploitant autonome de droit public (EADP) et par là même adopte une nouvelle gestion financière et sociale analogue aux entreprises en concurrence. Cela place le Réseau dans une position ambivalente : assurer une cohérence entre les principes d'équité, de solidarité et d'adaptabilité du service public ; tout en répondant à l'impératif d'accroissement de ses parts de marché qui est gage de sa pérennité. L'offre de service de La Poste doit donc évoluer en fonction de la demande des clients. Et dès 1992, les Métiers de La Poste développent leurs propres stratégies commerciales en même temps que le Réseau adapte ses structures aux clients. Cette adaptation se fait sur la base d'informations collectées par un service marketing très actif, qui emprunte aux techniques du secteur privé.

En effet, de nombreuses personnes interrogées, travaillant en Direction nationale ou départementale, s'accordent pour dire que l'arrivée, de Jacques Le Normand à la Direction marketing des services financiers (1990) a été le déclencheur d'une accélération commerciale. Issu des services marketing d'un concurrent bancaire, cet homme d'affaires a amplifié la place et l'impact du marketing dans la stratégie du Réseau.

---

<sup>1</sup> *Le Monde*, 8 décembre 1988.

<sup>2</sup> On entend par marketing toutes les actions engagées volontairement par l'entreprise pour assurer une meilleure commercialisation de son offre. Il peut s'agir d'études pour comprendre les besoins, mais aussi d'actions de mercatique ou de méthodes de commercialisation.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

« L'histoire a commencé depuis le début des années quatre-vingt-dix avec l'arrivée de Jacques Le Normand, qui est la personne clé de l'histoire du Réseau (...) C'est quelqu'un du marketing, un banquier, il venait de la banque » (Responsable du service géomarketing)

Il donne surtout naissance à une stratégie marketing d'entreprise raisonnant en termes de marchés et de produits spécifiques au Réseau. Il commence par segmenter la clientèle des services financiers (aujourd'hui la Banque Postale) jusqu'alors indifférenciée<sup>1</sup> et par pointer du doigt les déficits de présence commerciale en ville et de l'accueil en bureau de poste. Il reconsidère le poids des utilisateurs des bureaux de poste lorsqu'il élabore sa stratégie commerciale bancaire, au point de rebaptiser la Direction du Réseau « Réseau Grand Public ». Ce faisant, il insiste sur l'importance du public comme générateur de flux et de chiffre d'affaires pour La Poste.

« A partir de 1993-94, il s'intéresse de très près au Réseau. Et donc, il envoie des hommes à lui, commence à introduire la notion de Grand Public à La Poste, et commence à dire qu'il faut créer un Réseau Grand Public qui soit une entité forte. (...) Il s'est aperçu que s'il n'avait pas une couverture de réseau satisfaisante, il ne pouvait pas faire son métier de banquier dans de bonnes conditions ». (Responsable du service géomarketing)

Le Réseau devient donc un outil stratégique pour le Métier de la Banque. Il devient un point de vente et de distribution de services, fondamental pour l'attraction commerciale de la clientèle bancaire.

### *Une définition marketing de l'offre de service*

Cette accentuation de la logique marketing influence la définition du service à rendre en bureau de poste. Ainsi, entre 1992 et 2004, La Poste entre dans un long processus d'adaptation commerciale aux clients, à partir d'informations commerciales collectées sur eux. De ce fait, l'offre de service se redessine en réponse à des besoins de clients identifiés.

Tout d'abord, l'offre de service est redéfinie par les Métiers sous le prisme de la qualité et de la variété. Une variété de l'offre qui s'exprime par un élargissement de la gamme de produits,

---

<sup>1</sup> En 1997, la segmentation commerciale des services financiers se développe selon les familles ALICE « Amélioration de la lisibilité des informations commerciales pour plus d'efficacité » qui classent la clientèle en dix-huit catégories en fonction de la fidélisation au compte chèque postal et de l'équipement en nombre et type de produits.

une personnalisation de l'offre et une réaffirmation de la diversification des modes de contact. Par exemple, la gamme Courrier multiplie les formats d'enveloppes, propose plusieurs délais d'acheminement et de nouvelles modalités d'assurance du service. Ainsi, les références de produits au guichet sont multipliées par deux en moins de dix ans<sup>1</sup>. La recherche de M. Jougleux (1993) sur la création des nouveaux produits dans les entreprises de service public alertait déjà sur ce phénomène. Elle utilise l'exemple du Chronopost pour expliciter la personnalisation de l'offre à La Poste :

« Les prestations annexes et les options sont plus nombreuses et l'élaboration de prestations sur mesure est une concrétisation ultime de la notion de personnalisation de la relation »<sup>2</sup>.

Dans la même veine, les travaux d'E. de la Burgade montrent comment à La Poste, dès 1991, la mise en place des « Prêt-à-Poster » (PAP) et de leur personnalisation au niveau local, fait apparaître un « marketing public visant à adapter l'offre des services publics aux attentes des usagers »<sup>3</sup>.

La variété s'exprime par ailleurs sous la forme de la diversification des activités et des modes de contact. La problématique de l'évolution du monde rural, mise en évidence dans le rapport Delfau en 1991, accentuera la diversification des activités postales pour s'adapter à la nouvelle composition territoriale (résidentielle, économique, politique et sociale).

« Avec à l'esprit qu'il n'y a pas de réponse unique à des besoins spécifiques et variés dépendants des caractéristiques locales (il faut) dépasser les approches trop rigides et trop réglementées ».<sup>4</sup>

Emerge ainsi l'idée de développer différents types de services dans les territoires ruraux : administratifs, liés à la communication (photocopie, fax, minitel...), mais aussi plus commerciaux (vente de téléphones, de titre de transport, de carterie, de journaux...). En même temps que le contenu de l'offre de service proposée en bureau de poste est revu, la façon dont

---

<sup>1</sup> BURGADE (de la) E. « Répondre aux besoins des clients dans un système orienté client », *Bougez avec La Poste*, La Dispute, 2006

<sup>2</sup> JOUGLEUX M., *La création de nouveaux produits dans les services publics : vers un service public prospecteur ?*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole des mines de Paris, 1993, p. 77.

<sup>3</sup> BURGADE (de la) E., « la prêt à poster, pointe avancée du modèle commercial à La Poste, in *L'action public au travail*, Luc Deroches et Gilles Jeannot (coord), Octares, 2004.

<sup>4</sup> *La lettre de la DG*, « Paul Quilès tire les enseignements majeurs du rapport Delfau », 20 septembre 1990.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

ils sont rendus est également repensée. Les modes de contact se multiplient avec la mise en place d'un accueil téléphonique, d'agences communales...

Et à partir de 1994, la généralisation des MONA (Monnayeur automatique) et des LISA (Libre service affranchissement) nourrit l'objectif de réduire les files d'attente dans les grands bureaux de poste urbains. Elle rentre dans le cadre d'une volonté générale d'améliorer la qualité du service rendu. Elle accompagne un grand programme de rénovation des bureaux de poste. Le projet A200B<sup>1</sup>, lancé en 1992, marque les esprits encore aujourd'hui. Il vise à rénover les deux-cents plus gros bureaux de poste. C'est la fin des guichets *vitrés* et le début d'une forte normalisation commerciale de l'aménagement des bureaux. La suppression de la vitre illustre parfaitement la place que prend la *logique client* dans la politique de réaménagement des bureaux de poste puisqu'elle vise à favoriser le rapprochement entre le client et le guichetier. Cet événement marque la pratique professionnelle des agents. Ainsi, une guichetière témoigne de l'effet de la « fin des vitres » sur ses relations avec les clients. Ces derniers lui semblent davantage courtois, moins agressifs et plus gratifiants. Ils ne sont « plus être les mêmes ».

« On n'a pas le même rapport qu'il y a vingt ans. Ça a été très impersonnel et maintenant, aujourd'hui on prend plus le temps, de parler, de dire bonjour, au revoir... Et c'est plus familier avec certain, ceux qu'on connaît bien et qui viennent souvent (...) c'est une autre relation, plus amicale on peut dire... j'ai du mal à trouver le terme, en tout cas, c'est plus agréable que ça n'était il y a vingt ans. Quand on avait ces vitres-là... là quand un client commence à parler un petit peu, on écoute, on échange deux ou trois phrases... » (Guichetière dans un bureau de poste urbain, entrée à La Poste en 1971)

En même temps, une nouvelle structuration propose un découpage du bureau de poste en trois espaces spécialisés : automates, guichets, box des conseillers financiers. Cela concorde avec une stratégie commerciale de gestion plus personnalisée de la clientèle. Les normes d'aménagement et d'esthétisme se poursuivent avec le développement du merchandising de l'accueil : valisette commerciale, vitrine de présentation, campagne d'affichage commercial... Et dans le même objectif d'amélioration de la qualité, le challenge « Accueil à cœur » est lancé en 1996. Il définit des normes d'accueil dans l'agrément des lieux mais également une

---

<sup>1</sup> Projet d'Aménagement de 200 Bureaux de poste.



normalisation de la relation client<sup>1</sup>. L'instauration du script de comportement BRASMA<sup>2</sup> contrôlé lors des « visites mystères »<sup>3</sup> s'aligne sur les méthodes de la grande distribution visant à structurer les comportements vis-à-vis du client.

Les « visites mystères » font parties des nombreux outils marketing qui abondent au fil des ans. Les baromètres de satisfaction nationaux sont de plus en plus récurrents et en 1997, un sondage « A l'écoute du client » est conçu nationalement par la Direction marketing, puis administré localement dans les mille-quatre-cents bureaux les plus importants. Par ailleurs, le géomarketing inspire fortement la politique d'implantation du Réseau. Il ajoute une dimension supplémentaire à la logique commerciale. En représentant le territoire comme une « mosaïque de populations cibles, comprenant des clientèles susceptibles d'acheter chacune un produit spécifique »<sup>4</sup>, le géomarketing redéfinit l'utilisateur. Ce rapport commercial au territoire alimente une représentation en fonction des potentialités économiques qu'il recèle. A travers l'outil géomarketing « CartoCompas »<sup>5</sup>, les bureaux de poste sont segmentés selon les potentialités commerciales de leur zone de marché. Cependant, cette segmentation de la clientèle se fait sur des besoins *préconstruits* dans la mesure où le géomarketing s'appuie sur un *raisonnement à la moyenne* et sur des critères de proximité distance-mètre uniquement. Par ailleurs, les données utilisées pour alimenter l'outil sont contestables dans la mesure où elles reposent sur le bon enregistrement informatique des opérations réalisées au guichet. En effet, la majeure partie de l'évaluation des potentialités commerciales du bureau émane des opérations réalisées au guichet, enregistrées sur les terminaux informatiques. Or, nos observations en bureau de poste nous ont permis de constater l'écart entre la norme d'enregistrement et la pratique des guichetiers. Par exemple, « CartoCompas » permet d'évaluer le potentiel des clients « petits professionnels » qui est un élément qui définit la « classe » du bureau de poste. *In fine* la classe du bureau détermine les moyens qui lui sont

---

<sup>1</sup> LEDUC S., « L'accueil dans les bureaux de poste (1960-2002) », *Bougez avec La Poste*, La Dispute, 2006.

<sup>2</sup> Le guichetier doit dire Bonjour au client, le Regarder, lui prêter Attention, lui Sourire et, après l'avoir servi, le Remercier et lui dire Au revoir (BRASMA).

<sup>3</sup> L'objectif de la visite mystère est de simuler un client en situation d'achat pour mesurer la qualité d'accueil et du service rendu en remplissant une fiche d'évaluation préétablie par la direction nationale.

<sup>4</sup> BEHAR D. ESTEBE P., « Les représentations territoriales du système postal par ses agents et ses clients », *Flux* n° 42, décembre 2000, p. 8.

<sup>5</sup> CartoCompas est un outil d'analyse mis à disposition des Directeurs d'établissement pour comprendre leur zone de marché et mieux piloter leurs activités. Il permet une modélisation et une visualisation du potentiel de clientèle qu'il doit toucher selon l'implantation de son bureau.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

alloués<sup>1</sup>. Ce potentiel est défini selon les nombres d'opérations « petits pro » réalisées au guichet. Pour cela, le guichetier tape un code singulier qui permet d'identifier chaque service rendu à un « petit pro ». Or ce code supplémentaire n'est pas toujours tapé — et même rarement. Par exemple, un chef d'équipe Guichet nous explique le « problème de la 8.32 » :

« Normalement au guichet, on doit passer les opérations des pros dans un compte particulier : le 8.32 ! Mais ils n'y pensent pas à chaque fois (...) Par exemple un client qui demande cent timbres... le guichetier devrait lui demander avant de taper l'opération s'il veut une facture... s'il en veut une, il suffit d'enregistrer en 8.32 ! Mais comme souvent ils oublient de demander avant, ils ont la flemme d'annuler l'opération et de la retaper en 8.32. » (Chef d'équipe dans un bureau de poste urbain).

Cela n'est que l'illustration *postale* des problèmes de remplissage de base de données qui alimente les analyses marketing et géomarketing.

Finalement, toutes ces normes d'accueil dans les bureaux de poste sont censées satisfaire les clients et représenter un gage de qualité de La Poste. Elles résultent de la mise en place d'une stratégie marketing descendante. Ce qui laisse peu de marge de manœuvre locale et néglige la personnalisation au profit d'une codification homogène de la relation. Par ailleurs, ces exigences marketing ne sont pas sans conséquence sur le travail des personnes chargées de réaliser les prestations.

### *Les acteurs commerciaux au cœur du développement d'un Réseau plus flexible et réactif*

L'arrivée de Jacques Le Normand annonce bien un bouleversement. La Direction du Réseau, autrefois imprégnée d'une logique *administrative*, devient la Direction du Réseau Grand Public, mettant le client au cœur de ses réflexions. Dans le même temps, J. Le Normand décide d'introduire des professionnels du marketing au sein du Réseau pour impulser une véritable animation commerciale sur le terrain. Une ancienne responsable marketing explique comment ce renforcement du commercial dans les bureaux de poste a été facilité par le déploiement d'outils commerciaux et d'une animation commerciale sur le terrain. Elle inclut l'arrivée du pilotage des ventes comme moteur de cette logique.

---

<sup>1</sup> Le bureau de poste est défini par « classe » selon sa superficie en m<sup>2</sup>, son chiffre d'affaires... Il peut être Bureau de Plein Exercice, Guichet Annexe, Recette Rurale...

« Je suis entrée à la DCF<sup>1</sup>, dans l'équipe de Le Normand, pour m'occuper des outils d'aide à la vente à destination des conseillers financiers et des animateurs des ventes de l'époque... A l'époque on a fait des typologies de client, puis une détection des besoins et préconisations de produits qui découlaient d'un questionnaire de découvertes. C'était un questionnaire qui amenait les cofis, globalement en fonction de la sensibilité des clients — plus ou moins à la sécurité... — à aller leur proposer des types de produits. C'était le démarrage du marketing à La Poste, c'était en 93... avec un pilotage très serré de leurs objectifs» (responsable marketing en 1993).

C'est ainsi que l'activité commerciale se renforce au sein du Réseau via l'augmentation de la composante commerciale des métiers existants (les receveurs et les guichetiers), mais aussi via la création et le développement de métiers purement commerciaux (Courrier et Financier). Comme le montre la recherche de D. Fixari (1997), les fonctions commerciales existaient déjà auparavant, mais n'était pas cantonnées à cette unique tâche de vente<sup>2</sup>. La professionnalisation de la force commerciale se fait progressivement conformément aux règles marketing, c'est-à-dire en spécialisant les commerciaux par segment de clientèle. Pour les activités Courrier, les « chargés de clientèle » sont les correspondants des grosses entreprises tandis que les « délégués commerciaux » s'occupent d'une « zone commerciale et d'un portefeuille » selon une répartition du territoire prédéfinie. Pour les activités bancaires, des spécialistes — les « conseillers financiers » — sont également formés aux méthodes de ventes et à la découverte des besoins. Ces vendeurs sont placés sous la responsabilité d'animateurs de vente qui « débriefent » avec eux sur leur façon de vendre et suivent leurs résultats commerciaux à l'aide de tableaux de bord. Cette gestion par objectifs est introduite dans les bureaux de poste en même temps que les commissionnements en vente et challenges commerciaux. C'est donc une population de vendeurs, inscrite dans une relation de service commerciale, qui s'installe progressivement dans le réseau des bureaux de poste.

Le développement de la politique commerciale s'accompagne d'une réforme des structures. Les mots d'ordre sont *flexibilité* et *réactivité*. Ils correspondent à une logique d'organisation « orientée client », davantage qu'à une organisation bureaucratique jusqu'alors en vigueur à La Poste. S. Beauquier (2003) explique dans ses travaux de recherche sur la RATP que

---

<sup>1</sup> Direction des Clientèles Financière (DCF) qui correspond à l'activité bancaire de La Poste (La Banque Postale depuis 2006).

<sup>2</sup> FIXARI D., NOBRE de MORAIS A.P., PALLEZ F., « De l'usager au client : une approche des transformations du travail », *Education Permanente* n° 130/1997-1.

l'entreprise est « orientée-client » lorsqu'elle place au centre ses « clients »<sup>1</sup>. C'est-à-dire que la structure, les procédures et les systèmes de gestion adoptés sont conçus *pour et par* le client. Il en est ainsi à La Poste, où la place du marketing connaît une forte embellie avec l'arrivée des experts de la mercatique. Ils vont insuffler des techniques qui permettent de prévoir, de fidéliser et de conquérir les clients (sondages, géomarketing, merchandising, réunions de consommateurs, publicité offensive, méthodes de vente...). Mais surtout, ils vont concevoir les premiers PAC (plan d'action commerciale)<sup>2</sup> en tant qu'outils de gestion incontournables pour le Réseau. Ces plans définissent des objectifs commerciaux à atteindre et doivent, selon la Direction marketing, « placer les clients au cœur des priorités des forces de vente à La Poste »<sup>3</sup>.

Cette montée en puissance du marketing dans les structures de La Poste s'accompagne d'une montée de la flexibilité interne du travail et de son organisation. L'objectif affiché est de s'adapter au mieux à la demande. Ainsi, en 1997, pour permettre aux responsables des bureaux de poste de bien assimiler et utiliser les outils ALICE et Cartocompas, la Direction Commerciale a estimé qu'il fallait leur dégager plus de temps pour qu'ils aient « une plus grande disponibilité vis-à-vis du client »<sup>4</sup>. Est alors mis en œuvre le projet ATA (allègement des tâches administratives) dont l'objectif est de réduire d'une trentaine de tâches administratives le travail des chefs d'établissement.

« L'objectif de l'Allègement des Tâches Administratives (ATA) est de dégager du temps, en réduisant la charge administrative des chefs d'établissements des bureaux de Poste, pour le consacrer au développement commercial »<sup>5</sup>

Puis, en 1999, les négociations liées à l'ARTT (Aménagement de la Réduction du Temps de Travail) sont l'occasion pour la Direction du Réseau d'encourager une organisation davantage pensée pour le confort des clients que pour le confort du personnel. Ainsi, l'ARTT oblige (ou

---

<sup>1</sup> BEAUQUIER S., *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations orientées clients – Le cas de deux entreprises de services : ASSUR et la RATP*, Thèse de doctorat en gestion, économie et sciences sociales, Marne-la-Vallée/ENPC, 2003.

<sup>2</sup> Ce sont des « campagnes » de vente pour motiver la force commerciale.

<sup>3</sup> Plaquette de formation « *quand le client paraît* », Paris, 1995.

<sup>4</sup> *Lettres des Cadres*, « ATA (allègement des tâches administratives) : plus de temps pour la clientèle Grand Public », février 1998.

<sup>5</sup> *La Poste*, Guide de déploiement — Allègement des Tâches Administratives : Chefs de Projet et Directeurs de Groupement, 1997.

permet) de revoir les horaires d'ouverture des bureaux de poste et donc l'organisation du travail des postiers. La Direction nationale en profite pour fixer un objectif de diminution du temps d'attente à moins de cinq minutes pour les clients. De plus, des tables rondes avec les clients sont organisées pour que leurs besoins soient pris en compte dans la nouvelle organisation des horaires et des activités des bureaux de poste.

Enfin, les projets SOFT (Schéma d'Organisation des Fonctions Transversales) en 1999 et NDO (Nouvelle Déconcentration Opérationnelle) en 2001 traduisent une réelle volonté de décentraliser le pouvoir de décision vers la base. L'idée est de baisser le nombre des niveaux hiérarchiques qui séparent la Direction de La Poste du client. Pour cela, il faut refondre les structures opérationnelles des Métiers de La Poste. C'est le début de la *métiérisation* de La Poste. En distinguant et professionnalisant chacun des trois Métiers, la *métiérisation* consiste à rendre autonome, dans le fonctionnement organisationnel interne, les trois branches d'activités de La Poste : le colis, le courrier et la Banque. L'ensemble du Groupe La Poste, du plus haut niveau au plus bas, est dorénavant organisé autour de trois Métiers qui bénéficient chacun d'une large autonomie d'action. Chacun se voit doté des mêmes fonctions de pilotage que le Groupe (RH, production, marketing, commerciale...) ainsi que de représentant au niveau territorial (Direction Opérationnelle Courrier, Direction Départementale du Réseau...). L'ambition de La Poste est d'entrer dans une démarche globale organisationnelle « orientée client ».

« Cette organisation va nous conduire à une professionnalisation accrue et à un renforcement des fonctions opérationnelles, au profit du contact avec nos clients »<sup>1</sup>.

« L'ambition ? Améliorer la satisfaction des clients, en identifiant mieux le pilotage des Métiers et des activités, ainsi qu'en professionnalisant les structures de Direction et les fonctions supports, sous la responsabilité de la chaîne hiérarchique territoriale unique ».<sup>2</sup>

Mais cette *métiérisation* permet-elle réellement de prendre en compte les bonnes spécificités pour rendre le service ?

---

<sup>1</sup> *La lettre des cadres de la poste*, SOFT / les nouvelles organisations, le calendrier, février 2000.

<sup>2</sup> *La lettre des cadres*, La nouvelle déconcentration opérationnelle (NDO), juillet 2001.

***Une conception descendante du service à rendre en bureau de poste***

E. de la Burgade (2006) a mis en évidence l'absence d'autonomie des responsables de bureau quant à la stratégie commerciale à implanter. Pour lui, l'accroissement des politiques commerciales depuis 1990 « permet en définitive de rationaliser et de standardiser davantage l'activité »<sup>1</sup>. L'offre est définie en amont du service dans l'optique de favoriser sa standardisation, de spécialiser les forces de ventes et de structurer les comportements professionnels. Ainsi, la gestion du bureau se fait sur la base de rapports d'activités chiffrés qui présentent des résultats de placements commerciaux réalisés, par rapport à des objectifs planifiés par le Siège. Même le merchandising local échappe au bureau. Par exemple, les plans de campagnes d'affichage de publicité dans les bureaux sont élaborés au niveau national et sont contrôlés au cours de « visites mystères » fortement standardisées<sup>2</sup>.

Ainsi, même si La Poste s'inscrit dans une logique commerciale de plus en plus offensive, elle reste dans une logique d'offre, laissant de côté la prise en compte des usages et des effets utiles du service. Jusqu'en 2003, le Réseau est encore conçu sur la logique de l'entonnoir, distributeur des services des autres Métiers. Il s'inscrit dans une logique économique et commerciale de « production de masse sur mesure »<sup>3</sup>. Comme l'explique S. Beauquier (2003), cette logique signifie que La Poste cherche à combiner à la fois effectivité de la production industrielle et prise en compte de la spécificité du client. Pour cela, l'entreprise réalise une prestation de masse, sur mesure, dans le sens où elle propose une prestation combinant des éléments standards avec des options qui permettent d'adapter à la marge l'offre au client. Et ce qui personnalise le plus la prestation, se trouve dans la relation client. C'est une relation au client qui doit s'élaborer au plus proche de lui, afin d'apporter la réponse la plus personnalisée possible.

Cependant, cette valorisation de la relation client rencontre des difficultés dans sa mise en place. Elle sous-entend de donner plus de pouvoir au niveau local. Or, comme nous l'explique

---

<sup>1</sup> BURGADE (de la) E., « Répondre aux besoins des clients dans un système orienté client », in *Bougez avec La Poste*, La Dispute, 2006, p. 123.

<sup>2</sup> En effet, c'est une grille d'évaluation nationale qui sert de « références » aux visiteurs mystères.

<sup>3</sup> BEAUQUIER S., *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations orientées clients – Le cas de deux entreprises de services : ASSUR et la RATP*, Thèse de doctorat en gestion, économie et sciences sociales, Marne-la-Vallée/ENPC, 2003

un Directeur stratégique du Réseau, la réalité de la mise en œuvre de la stratégie commerciale se fait de façon descendante et uniforme, ce qui atténue la prise en compte des besoins locaux.

« Quand je dis *vision massificatrice*, je pourrais dire unificatrice, tout ça relève d'une logique qui est assez descendante. Le réseau est un réseau par lequel on va disperser sur le territoire un certain nombre de choses qui sont conçues nationalement. (...) par voie de conséquence, on va dire aux directeurs d'établissement ce dont leurs clients ont besoin (...) on va créer les conditions pour que de toute manière ils n'aient pas la possibilité de faire autrement. » (Directeur de la stratégie du Réseau en 2005)

Les directeurs d'établissement vivent mal cette injonction paradoxale. Ils doivent mettre en œuvre des directives nationales, de plus en plus nombreuses et contraignantes, sans pour autant disposer de moyens en propres. Ils cherchent donc à s'arranger avec ces directives nationales. Comme en témoigne un directeur local, interrogé sur les problèmes rencontrés dans la mise en place de nouvelle organisation commerciale, le *bricolage local* est de mise :

« A part les moyens en personnel, on ne nous donne pas d'autres moyens en propre... C'est à nous de trouver des arrangements pour faire des choses en faisant passer sur d'autres budgets que notre enveloppe. » (Directeur d'un bureau de poste périurbain).

Cette augmentation de la logique commerciale est particulièrement dure à vivre pour ces managers locaux, qui doivent atteindre des objectifs commerciaux, sans avoir les moyens adéquats c'est-à-dire des méthodes et des outils adaptés. En outre, l'augmentation de l'activité commerciale se conjugue avec un travail technique qu'ils continuent d'assumer dans la gestion des aléas du quotidien. Un directeur d'établissement nous explique qu'il a vécu l'évolution de son métier comme une forme de déqualification et de déresponsabilisation pour lequel le système de contrôle des objectifs bloque les initiatives.

« On nous demande de passer du côté du public (...) Le chef d'établissement ne peut pas passer son temps à serrer des mains et vendre les produits de la boutique. (...) on met les priorités sur le commercial. On gomme les autres activités et se consacre uniquement au commercial, sans voir la dimension opérationnelle, les missions arrière. En macro c'est vrai, mais en micro non, il y a toujours besoin de quelqu'un, des aléas plus un jour qu'un autre » (Directeur d'un bureau de poste urbain).

L'autre difficulté vient du fait que l'impulsion commerciale est souvent vécue comme agressive et normalisée par les managers locaux. De plus, elle n'est pas très bien appréhendée

### *Les sociologies spontanées des postiers*

par tous les agents en contact direct avec la clientèle. En témoigne, un directeur du Réseau qui nous explique que la volonté d'individualiser le commissionnement des guichetiers — dans une logique de motivation commerciale à la vente — n'a pas remporté le succès attendu auprès de tous les agents.

« Si on pousse trop sur le commercial, le guichetier ne va pas comprendre, en répondant qu'il n'a pas été recruté pour ça... pas que pour faire du commercial. (...) Ce qui provoque une résistance au changement, des conflits. Par exemple la mise en place de la politique de commissionnement individuelle, ce n'est pas neutre. Il y a eu une bagarre de ceux qui disaient moi je vends à tout prix donc ceux qui sont défavorisés je ne les traite plus ou mal... et il y a eu la réaction de ceux qui sont plus anciens. Qui ont plus l'idée de missions de service public. » (Directeur commercial du Réseau en 2004).

Une autre difficulté rencontrée par les agents en contact avec la clientèle provient de la logique de *métierisation* de La Poste. Autrefois plus polyvalents dans leurs tâches quotidiennes, ils réalisaient aussi bien des tâches pour le Courrier (tri du matin pour les courriers non distribués), que pour le Colis (pointage de l'arrivée des Colis et interface avec les facteurs), que pour la Banque (opérations financières au guichet et interface avec les conseillers financiers). La variété des tâches et des interlocuteurs leur permettait d'assimiler les enjeux industriels et commerciaux de chacune des activités de La Poste. Aujourd'hui, les activités de Courrier et de Colis ne sont plus réalisées par les guichetiers qui conservent uniquement une mission de « vente assise » des produits au guichet. L'appréhension de la production de service dans son intégralité n'est plus possible et le guichetier ne tient compte que d'une partie du processus de service. Il est moins apprêté au fait que les clients attendent un service rendu dans sa globalité. Par conséquent, la relation que le client a avec La Poste se complexifie. Autrefois, il avait comme unique interlocuteur le guichetier en bureau de poste. Aujourd'hui, ce dernier le renvoie vers le Métier concerné en cas de problème (Centre de distribution du courrier, agence Coliposte, centre financier). La *métierisation* semble aller à l'encontre de la logique du client.

« Avec la division des Métiers, les guichetiers n'ont pas idée de comment fonctionne la distribution (...) Donc ils ne posent pas les bonnes questions, sur les boîtes aux lettres, sur les normes avec les noms dessus... toutes les bonnes questions qui permettent d'identifier les problèmes (...) Avant le centre courrier était clandestin pour les clients, ils ne devaient pas savoir où c'était, ils



n'avaient que le Réseau Grand Public comme interlocuteur » (Directeur d'un bureau de poste urbain).

De multiples recherches sur l'évolution du métier de guichetier ont déjà souligné que le cadre des agents au contact avec le public a beaucoup évolué. Les thèses d'A. Jeantet (2001) et de F. Hanique (2002) sont les derniers travaux achevés sur ce sujet. La première insiste davantage sur la problématique de l'évolution des relations de service, la deuxième sur celles de l'évolution du collectif de travail et de l'identité des guichetiers. Dans tous les cas, c'est bien le cadre prescriptif dans les bureaux de poste qui est pointé du doigt. Autrefois les échanges étaient régis par des règles et des procédures administratives. Aujourd'hui la normalisation de l'accueil, même si elle donne une orientation beaucoup plus commerciale, est le signe que La Poste est toujours dans une logique descendante des politiques stratégiques. La logique de prescription, autrefois légitimée par un cadre réglementaire administratif, est aujourd'hui étayée par un discours commercial mettant le client au centre des préoccupations. Cependant, aucune réelle initiative n'est laissée aux guichetiers et nous avons déjà souligné que celle accordée aux directeurs d'établissement est fortement contrainte par le manque de moyens alloués. Ainsi, jusqu'en 2004, le Réseau manque d'autonomie réelle dans la prise en compte de l'utilisateur final des services en bureau de poste. Par exemple, ce n'est pas lui qui décide de « ce qu'il vend » ni « comment il le vend ». Depuis 2005, une nouvelle impulsion a été donnée au Réseau. Mais allons-nous réellement vers une logique de service dans laquelle les usages du service seraient sources des réflexions stratégiques ?

#### **D. Vers une réelle prise en compte des usages des clients du Réseau ?**

A l'instar de l'ancien directeur marketing du Réseau, Jacques Le Normand, une autre personnalité marque les esprits (et les discours) des dirigeants de La Poste. Il s'agit de Christian Kozar, arrivé à la tête de la Direction du Réseau avec toute son équipe issue du Marketing de la distribution. Il porte les prémices d'une nouvelle représentation du rôle du Réseau, et par là même du service à rendre aux clients.

En effet, l'inflexion de sa stratégie pour le Réseau Grand Public s'inscrit dans une logique de développement. Elle valorise l'image d'un Réseau source de richesses plutôt que centre de coûts. En même temps, un autre projet national porté par la Direction de la production vise une rationalisation du Réseau. Cela peut paraître antinomique avec l'ambition commerciale

donnée au Réseau. Mais qu'en est-il réellement du vécu de ces évolutions stratégiques au sein du Réseau ?

***Le réseau des bureaux de poste : centre de coûts ou centre de profits ?***

L'année 2004 donne naissance au Réseau comme quatrième Métier de La Poste. Cela signifie que les dirigeants souhaitent autonomiser le Réseau par rapport aux trois autres Métiers<sup>1</sup>, mais surtout que le Réseau est appréhendé comme une plateforme de services qui donne le choix au client.

« Avec la création d'une organisation de stratégie commerciale du Réseau, elle doit faire plus qu'appliquer la stratégie commerciale des autres Métiers... au départ le Réseau a été créé pour gérer le client qui vient voir l'offre Courrier et SF... mais le Réseau doit passer dans une véritable logique de servuction<sup>2</sup> ... comment faire du commercial quand le client ne choisit ni l'heure, ni le lieu, ni le jour ? » (Directeur commercial du Réseau en 2004).

Le processus de modernisation se poursuit avec des actions concrètes et une redéfinition de la place et du rôle du Réseau au sein de La Poste. Le discours est clair : il faut aller vers une logique proactive d'intégration de service, en prenant en compte les usages des clients. Le quotidien de l'utilisateur final des services en bureau de poste devient une information stratégique.

« Proximité de commerces, de services, d'écoles, bassin d'emploi, distance par rapport au domicile, utilisation des transports en commun ou d'un véhicule personnel... ce sont tout autant de facteurs qui structurent la vie au quotidien du consommateur et influencent ses comportements vis-à-vis de La Poste » (Plan Marketing d'Enseigne, 2005).

---

<sup>1</sup> Tempérons d'ores et déjà sur le fait que le Réseau ne serait autonome que s'il décide lui-même de ce qu'il vend dans ses bureaux de poste.

<sup>2</sup> La définition de « servuction » a été donnée par des théoriciens du marketing des services qui désignent le processus de production de service. Elle repose sur l'analogie avec la production (production de produit, servuction de service) et rend compte de l'importance de la relation avec le client. (EIGLIER LANGEARD, *La servuction*, Stratégie et management, Ediscience, 1987).

Et comme pour les autres étapes de l'évolution du Réseau, l'organisation interne est concernée. Le principe du « renversement de la pyramide managériale »<sup>1</sup> guide les premières réflexions.

Mais voyons d'abord comment l'offre de service est remise en question avec la mise en œuvre de deux grands projets stratégiques : la nouvelle organisation commerciale territoriale portée par la Direction de la production du Réseau (« Terrain ») et la redéfinition de l'offre de service par la Direction de la stratégie du Réseau (le « marketing d'Enseigne »).

Longtemps le Réseau a été considéré comme un centre de coûts pour les trois autres Métiers. A l'image d'un réseau de distribution au service du Courrier, du Colis et de la Banque, les dirigeants successifs ont envisagé le Réseau comme le maillage de dix-sept-mille points de contact pouvant distribuer des produits et services variés. Dans cette optique, l'objectif du Réseau est de répondre aux normes commerciales définies par les Métiers. Ces normes sont édictées nationalement puis déclinées localement selon des critères de pondération tels que la taille du bureau en mètre carré, la population résidente dans un périmètre géographique défini... Bien entendu ces critères et ces objectifs sont variables d'un Métier à l'autre et la valeur du Réseau est d'arriver à concilier l'ensemble des objectifs. Cette logique induit une volonté de rationalisation du Réseau pour amoindrir son coût. A l'instar de D. Béhar et P. Estèbe (2000) nous la considérons comme porte-parole d'une « logique industrielle »<sup>2</sup>. L'objectif de maîtrise des coûts, notamment en privilégiant le traitement de masse, pousse à offrir ses services sur un Réseau en propre moins étendu, mais plus rentable. C'est d'ailleurs la logique adoptée par l'ancien directeur du Réseau.

« La stratégie du Réseau est celle des Métiers. Moi je n'ai pas de tactique. La conception des produits c'est les Métiers, la valeur ajoutée aussi. Le Réseau est là pour être un bon distributeur de produits, bien raide. C'est la seule chose qui permet de le faire survivre... Il faut donc ramener le réseau à un équilibre admissible pour les Métiers » (Directeur du Réseau en 2004)

---

<sup>1</sup> L'idée du renversement de la pyramide vient d'un PDG suédois d'une compagnie d'aviation, Gan Carlzon. Cette pyramide inversée est aplatie. Elle comporte moins de niveaux hiérarchiques. La direction générale subsiste, mais elle fixe la stratégie sans donner d'instructions, les niveaux intermédiaires sont réduits. Les unités opérationnelles doivent se transformer en directions autonomes astreintes à la réalisation des objectifs, fixés au préalable par la hiérarchie, tout en ayant tous les pouvoirs et moyens permettant d'y parvenir.

<sup>2</sup> BEHAR D. ESTÈBE P., « Les représentations territoriales du système postal par ses agents et ses clients. Une étude exploratoire », *Flux* n°42, octobre-décembre 2000.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

Il existe une vision alternative du Réseau comme une ressource de développement pour La Poste. Elle se concrétise par la création d'une Direction du Réseau en propre en 2004 (La Poste Grand Public et Développement Territorial). Auparavant le Réseau était vu comme un centre de coûts. Depuis il est perçu comme un centre de profits. Il est toujours au service des autres Métiers mais il est aussi une source de richesses par ses atouts physiques et par la qualité de la prestation qu'il délivre en interface avec les clients. Ainsi, les discours de l'actuelle Direction stratégique font valoir la quantité de « points de contact » couvrant le territoire (dix-sept-mille qui desservent 96 % de la population), l'importance du taux de fréquentation des bureaux de poste (86 % des habitants viennent au moins une fois par an dans un bureau de poste) et le nombre de postiers « au service des clients » (soixante-cinq-mille postiers, dont quarante-cinq-mille au contact avec les clients). Ainsi, ils légitiment une action commerciale proactive du Réseau qui met au cœur de sa stratégie la relation directe avec le client.

« Nous devons passer de la notion *statique* de réseau à une dimension relationnelle avec une promesse de service à l'image d'une véritable enseigne commerciale. Etre une enseigne, c'est distribuer des produits mais aussi être force de proposition, apporter du conseil et assurer une mission d'accueil (...) à nous de capter le client là où il se trouve (...) L'enjeu est dans la relation et le guichetier doit faire évoluer sa relation au monde ».<sup>1</sup>

Cette vision se traduit par une stratégie de reconquête où le Réseau contribue au développement du chiffre d'affaires du Courrier, du Colis et de la Banque, mais aussi propose de nouveaux services qui permettent de répondre à une plus grande variété de clients. Son atout est la relation qu'il entretient avec les utilisateurs. Ces derniers deviennent des vrais « clients » dans la mesure où le Réseau offre la possibilité de choisir. Ainsi, la conquête du Réseau se fait à travers la combinaison des stratégies de chacun des autres Métiers, mais aussi à travers la relation de service sur laquelle il a une marge de manœuvre importante. C'est pourquoi en 2004, la Direction du Réseau a entrepris d'entretenir cette relation de service à l'aide de deux grandes actions : une modernisation de ses bureaux de poste et la création de l'Enseigne La Poste. Un nouveau concept de bureau doit permettre une meilleure « prise en charge » du client dès son entrée dans le bureau — notamment à l'aide d'une personne qualifiée à l'accueil. Et la création de l'Enseigne La Poste doit améliorer la satisfaction des

---

<sup>1</sup> *Enseigne*, Interview de Philippe Lazar, Directeur Général de La Poste Grand Public, juin 2007.

clients qui souhaitent plus d'accessibilité et de services. L'Enseigne garantit la recherche de partenaires qui peuvent proposer leurs services via le bureau de poste. L'idée étant de permettre aux clients d'effectuer plusieurs achats d'ordre pratique sur un même lieu : le bureau de poste.

Ainsi, le Réseau peut être appréhendé selon deux grandes visions. Soit, il est une sphère de contact direct au service des autres Métiers, à l'image d'un réseau de distribution qui fait payer aux autres Métiers la commercialisation de leurs produits. Soit il est perçu comme une source de valeur ajoutée par sa capacité à mettre en évidence les possibilités et la qualité d'une offre globale de service répondant à une vision intégrale du client.

### ***Des représentations du Réseau qui donnent lieu à des programmes d'actions différents***

Les deux façons de concevoir le Réseau cohabitent au sein de La Poste. Certains directeurs envisagent le Réseau comme un prestataire au service des autres Métiers. Mais son coût est trop important dans la mesure où l'organisation territoriale des points de contact n'est pas pertinente. Il faut donc reconsidérer l'implantation des bureaux. D'autres considèrent qu'une nouvelle organisation commerciale des bureaux de poste permettra de développer la valeur ajoutée que le Réseau constitue pour La Poste. Deux grands projets commerciaux sont donc conduits en parallèle : une nouvelle implantation du réseau physique de points de contact (le projet « Terrain ») et la modernisation de l'intérieur des bureaux qui propose un nouvel agencement de l'espace et de l'accueil des clients, et le développement d'une gamme de nouveaux services (« Cap Relation Client »).

« Terrain » projette de revoir l'implantation commerciale du Réseau selon un découpage géomarketing en « zone de vie ». Cette nouvelle organisation territoriale doit permettre une meilleure accessibilité et une prise en charge différente de la clientèle. Une « zone de vie » définit un périmètre dans lequel toute l'offre postale doit être accessible, sous différentes formes de « points de contact » (bureau de poste, agence postale communale, relais poste commerçants...). Concrètement, une zone du territoire est confiée à un responsable (un Directeur d'Etablissement Terrain – DET) qui a sous son autorité l'ensemble des « points de contact » présents sur le territoire. L'existence et le fonctionnement de ces points de contact (horaire d'ouverture, offre proposée...) sont censés être négociés avec les collectivités locales.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

L'objectif est de pouvoir à combiner une baisse des coûts avec les attentes des publics dans chaque zone de vie. C'est la fin du découpage administratif du territoire postal. Les zones commerciales sont organisées selon des critères qui prennent en compte les pratiques et les usages locaux des bureaux de poste.

« Donc jusqu'en 2002, avant de réfléchir sur les *zones de vie*, c'est plutôt une vision avec un rattachement administratif et de gestion des petits bureaux vers les grands bureaux. Plutôt une vision de facilité de gestion et d'économie... et puis *zone de vie* c'est la vision client dans l'idée de rapprocher le service du client et lui permettre d'avoir sur une même zone la totalité des services... Donc ça a été l'idée qui a prévalu à la détermination des *zones de vie* et à leur définition » (Responsable des études marketing en 2004)

Nous pourrions y lire un réel basculement vers une logique de *service*, considérant les attentes du public et des collectivités locales. Ce projet aspire à donner un cadre fonctionnel aux gens sur le terrain ; un cadre qu'ils puissent s'approprier dans la limite des paramètres à respecter. Le projet est conduit par une personne nommée dans chaque département qui orchestre l'ensemble de sa mise en place sur son territoire. Mais ce projet est appréhendé différemment dans sa mise en place locale. Nous avons constaté que ces responsables chargés de conduire ce projet d'évolution du Réseau<sup>1</sup> se sentaient cloisonnées par des normes à respecter et difficilement adaptables localement. En effet, ces zones de vie ont été conçues sur la base d'une modélisation pensée nationalement par le service géomarketing du Réseau. Et en parcourant le support de formation des correspondants départementaux de ce service géomarketing — les REM<sup>2</sup> — nous lisons que la nouvelle organisation territoriale se définit en fonction de critères économiques et sociodémographiques : le modèle préconise d'avoir un bureau de poste pour mille habitants. Les « zones de marché » deviennent les repères. Elles se différencient des « zones d'instance » qui représentent le territoire administratif et des « zones de distribution » qui sont modulées en fonction du nombre de boîtes aux lettres et des « zones de chalandise » qui se caractérisent par le nombre de clients de La Banque Postale. La zone de marché est constituée d'une « zone de proximité immédiate » — c'est-à-dire quatre-cents mètres autour du bureau de poste — et d'une « zone de proximité secondaire » définie par des critères géographiques et d'attractivité commerciale. Ainsi, la *proximité postale géomarketing*

---

<sup>1</sup> Aussi appelé chef de projet « Terrain ».

<sup>2</sup> Les REM sont les responsables d'études marketing opérant pour les Directions Départementales. Ils sont animés par le service Géomarketing du Réseau, au niveau national.

se définit selon une équation intégrant une certaine évolution des modes de vie dans la mesure où elle inclut le fait que l'explosion de la mobilité permet de se mouvoir plus facilement et d'utiliser davantage de services (comme ceux à côté du travail ou sur le chemin domicile/travail).

« Le marché grand-public d'un point de contact à La Poste, ce sont ses clients de proximité c'est-à-dire :

88 % des résidents de plus de 15 ans dans la zone primaire et secondaire

+ 60,3 % du nombre d'emplois de la zone primaire

+ 6,1 x (nombre de services de proximité de la zone primaire)»<sup>1</sup>

Ce projet a été pensé dans le dessein de consulter les agents locaux. Pourtant, sa mise en place est confrontée au manque d'appropriation du modèle par les responsables locaux qui préfèrent appliquer celui préconçu nationalement. En témoigne un chef de projet « Terrain » qui explique comment sa « zone de vie » a été mise en place et toute l'organisation qui en découle.

« Alors la mise en place d'une zone Terrain ... on a un planning et des contacts à respecter qui sont définis par la Direction ... par exemple ; voilà le dossier *diagnostic* : avec une fiche technique, des chiffres, les taux de fréquentation, le chiffre d'affaires qu'on a fait... Ce diagnostic est fait par le service « Organisation » de la Direction. Moi on me l'a donné ce document. J'ai travaillé à partir de ces informations, que j'ai vérifiées... Mais ça, c'est les chiffres qui sortent de l'ordinateur de La Poste (...) Après au niveau commercial, on sait que nos clients, qui sont classés en clients A B et D, on sait ce que ça représente sur l'ensemble des quatre bureaux. Par exemple, les clients A sont six mille cinquante-deux sur ma zone ! Bon ce n'est pas obligatoirement les bons clients, mais les B et D c'est les clients vraiment qui nous intéressent, donc on sait qu'en client B+D sur la zone c'est trois-mille-six cent-quinze clients. Avec des encours qui représentent cinquante-sept millions d'euros... donc après il a été défini en fonction de ratios et de critères... l'implantation de cofis, de conseillers spécialisés... ».

Cet extrait d'entretien fait prendre conscience du cadre prescriptifs dans lequel les responsables locaux évoluent. Pourtant, la réorganisation aurait dû leur donner une autonomie de décision. Mais si des marges d'initiative leur ont été offertes, il semblerait qu'ils aient du mal à se l'approprier. En effet, les agents de terrain ne sont pas préparés localement à assumer cette vision stratégique. Ils sont encore trop souvent dans une *culture d'exécution* alors qu'une

---

<sup>1</sup> Extraits du document de formation des REM.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

*culture d'initiative* leur permettrait d'être force de proposition quant aux actions à entreprendre.

L'autre projet marketing stratégique initial de C. Kozar — « Cap Relation Client » — a été défini selon une vision du Réseau *distributeur* alternative à celle du Réseau industriel. Dans cette vision, le Réseau référence et propose des services, sans forcément les créer. Il décide de l'intégration de l'offre de service à rendre. Alors que les zones Terrain sont définies à partir d'une étude de marché, cette logique de développement de services voit le client à travers des tests et des études clients. Comme nous l'explique une responsable du marketing au Réseau, le client prend une place primordiale dans la nouvelle stratégie d'Enseigne.

« Les offres sont pensées au siège puis testées. Aujourd'hui le choix est très contraint par le délai. Donc on a choisi des gammes avec des produits, on les teste. Si ça ne marche pas on change, sinon on continue. C'est mieux qu'une étude de marché. Il vaut mieux un test en réel. Puis des études clients. Car le marché on le connaît, les clients on ne les connaît pas » (Responsable marketing de l'Offre)

Avec le projet « Terrain », c'est la structure du Réseau qui change pour attirer plus de clients à *potentiel* pour La Banque Postale. Avec « Cap Relation Client », le point de départ est le changement des individus et surtout la façon de traiter les gens. D'un côté, le bureau de poste dessert une logique de productivité où le résultat financier se fait en éradiquant le plus possible de dépense et de charge. De ce fait, regrouper des bureaux de poste autour d'un seul responsable, permet de diminuer le nombre de directeurs d'établissement. D'un autre côté, le bureau de poste est vu comme un lieu de service de proximité qui permet au Groupe La Poste d'exercer l'ensemble de ses activités marchandes et d'intérêt général. Et en proposant une diversification de son offre de service dans les bureaux, La Poste répond à un maximum de public. Dans cette logique, l'adaptation aux besoins locaux doit se faire par les responsables locaux susceptibles de proposer des « nouveaux services ». Mais comme l'explique un responsable stratégique, cette politique de « nouveaux services » est confrontée à la vision *massificatrice* du Réseau. L'étendue de La Poste et de son réseau est tellement importante que le niveau national doit fixer une offre commerciale globale pour conserver un minimum de contrôle sur les processus en œuvre dans les bureaux de poste. Or cette offre est conçue différemment par chacun des Métiers. Ce qui donne lieu à une diversité des objectifs obligeant les directeurs d'établissement à arbitrer. Leurs choix sont plus ou moins en



adéquation avec la réalité des besoins locaux dans la mesure où ils n'ont pas les moyens suffisants pour faire les bons arbitrages. Les objectifs et les moyens alloués sont préfixés par la Direction du Réseau.

« La somme de ce qu'on leur demande de faire est tellement importante que bien souvent, ça oblige les uns ou les autres à faire des choix dans ce que l'on va faire. Donc au niveau de la mise en œuvre des processus, affairant à la mise en œuvre de ses produits et de ses services, il y a de vrais écarts. D'où toute la problématique du contrôle interne, à savoir comment se fait-il qu'ici on gère bien le processus *accueil* et que là, on le gère mal... ça crée une forte disparité (...) Et ça c'est profondément dissuasif de l'innovation et de l'adaptation locale, aux besoins de la diversité des territoires » (Directeur de la stratégie du Réseau en 2005)

Les directeurs d'établissement se trouvent donc au carrefour des tensions entre l'adaptation locale du service et le contrôle national. Un responsable local qualifie même l'organisation de La Poste de « centralisme démocratique »<sup>1</sup>. Elle cloisonnerait les décisions à un niveau central. Même si les acteurs du terrain sont consultés, toutes les actions locales doivent être approuvées par le niveau national, sans que l'échelon intermédiaire (par exemple la Direction départementale) puisse avoir d'impact sur l'orientation à prendre.

Ces grandes orientations politiques ont forcément des impacts sur l'organisation et le travail des agents dans les bureaux de poste.

### ***Une réalité du Réseau aux prises avec des changements dans (et du) travail***

L'organisation commerciale des bureaux de poste influence fortement le travail des agents en bureau de poste. Nous avons déjà souligné l'impact sur les directeurs d'établissement. Mais c'est l'ensemble des agents du bureau de poste qui doit travailler au sein d'une organisation plus flexible et réactive, nécessaire pour s'adapter à la demande. Ainsi la disponibilité et la polyvalence des guichets sont prônées. En premier lieu les agents se rendent disponibles en adaptant leurs horaires de travail aux horaires d'ouverture des bureaux de poste. Ainsi, les régimes de travail sont modifiés, ce qui peut avoir une influence sur les collectifs de travail. C'est ce que révèlent les travaux de F. Hanique (2002) qui expliquent que les guichetiers ont toujours travaillé en « brigade » c'est-à-dire en équipe stable qui se relaie au guichet par

---

<sup>1</sup> Issu d'un entretien avec un Directeur des ventes.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

alternance de demi-journée. Aujourd'hui ils sont soumis à de nouveaux systèmes d'horaires « mixtes » individualisés pour faire face aux *pics* de fréquentation de la clientèle. Ces pics varient d'un bureau à l'autre et/ou d'un jour à l'autre, en fonction des grandes échéances (début de mois, versement des allocations...). F. Hannique décèle dans cette individualisation des horaires, une des causes du délitement des collectifs de travail. Les agents n'ont plus de moment en commun pour constituer les règles et les valeurs du collectif. En même temps, la polyvalence du travail des guichetiers permet de répondre aux exigences de rapidité. Cette polyvalence apparaît à La Poste comme un moyen optimal de répondre aux exigences multiples des clients. Cependant, comme l'a mis en évidence S. Beauquier (2005), cette injonction peut exposer les agents en contact avec le public à des situations conflictuelles avec les utilisateurs de service. Ainsi, elle met en évidence comment les « équipes mobiles » à la RATP et les gestionnaires de dossiers de sinistres chez AXA, vivent la diversification de leur activité comme un facteur de dégradation de la qualité du service rendu. En effet, cette polyvalence les place au carrefour de multiples contraintes, ce qui les rend impuissants dans l'action. Nous notons cet effet *pervers* aux guichets, lorsque par exemple la Direction demande aux guichetiers de prendre en charge les clients le plus rapidement possible afin de diminuer le temps d'attente, tout en les encourageant à personnaliser la relation de service - ce qui nécessite de consacrer plus de temps aux utilisateurs pour cerner leurs besoins.

Ces nouvelles orientations ont finalement abouti à une redéfinition du métier de guichetier. Un des premiers objectifs de la Direction du Réseau fut de repenser les fonctions de guichetier pour faire de lui « un maillon essentiel de la relation de proximité de la Poste à sa clientèle et un acteur majeur de sa fidélisation »<sup>1</sup>. Ainsi, la dynamique commerciale de ses missions est renforcée par une pression sur les résultats commerciaux, la multiplication des « trainings commerciaux »<sup>2</sup> et des « propositions systématiques », recherchant par là une démarche de vente proactive de la part des guichetiers. Le guichetier est dorénavant identifié comme la « vitrine » de La Poste et sa compétence relationnelle est mise en avant. Elle doit permettre de répondre aux demandes plus complexes des clients, qui utiliseront les automates pour des opérations simples, « sans valeur ajoutée ». Ainsi, les opérations dites *techniques*, qui

---

<sup>1</sup> Documents de travail, *Principes d'organisation du réseau*, dossier de présentation, 22 mai 2003, p. 9.

<sup>2</sup> Les entraînements à la vente, en situation, sont plus fréquents et individualisés.

reposaient sur des savoir-faire, bases du métier de guichetier deviennent secondaires et laissent la place à un travail qui repose sur des comportements relationnels.

« Le développement commercial escompté, l'accroissement du chiffre d'affaires grand public généré et l'augmentation du produit net bancaire attendu nécessitent globalement une élévation des compétences mises en œuvre »<sup>1</sup>

Ainsi, à l'aide de formations à la communication et à la gestion relationnelle, les guichetiers doivent amener les clients à formuler leurs besoins tout en réalisant le chiffre d'affaires qui leur est demandé. Comme nous l'explique un directeur du Réseau, les guichetiers doivent s'inscrire dans une démarche commerciale offensive. Il ne suffit plus de répondre à la seule demande du client, il faut provoquer le rendez-vous.

« Il rentre dans une démarche commerciale plus longue avec une prise de rendez-vous pour le conseiller financier alors que le client est venu juste pour un timbre... Il doit lui demander pourquoi, lui proposer le produit du mois, lui faire découvrir une offre, et en même temps qu'il tape sur son ordinateur, il a un message qui lui indique que ce serait bien de lui proposer un rendez-vous avec un cofi... et en lui proposant jeudi ou vendredi ça lui permet de faire accepter l'idée » (Directeur commercial du Réseau en 2004)

Finalement, l'évolution du métier de guichetier esquisse l'évolution de la place de l'utilisateur dans le service rendu. Dans le contexte de l'administration postale, le guichetier est spécialisé par type d'opération. Il rend un service identique à tous les usagers de La Poste. Inscrit dans un travail technico-administratif, le contact avec le client est souvent ressenti comme une pression. Puis, avec la mise en place des outils de travail informatiques, le guichetier devient polyvalent. Et même si son travail est toujours fortement normalisé, il prend conscience de la multiplicité des demandes. Il valorise son rôle social dans la mesure où il ne conseille pas forcément le client mais cherche à vendre moins cher pour éviter les mécontentements. Ensuite, l'entreprise segmente les demandes — celle des « particuliers », des « petits professionnels », des « entreprises » — et pousse le guichetier à mettre en adéquation des besoins complexes des clients avec des objectifs de vente. Il valorise alors de plus en plus la relation clientèle en appliquant des méthodes de ventes censées orienter le client dans son choix. Mais il garde à l'esprit la nécessité de « faire du chiffre d'affaires » et La Poste lui

---

<sup>1</sup> *Ibid*, p.14.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

demande un travail d'incitation à l'achat. Tout en identifiant des besoins plus ou moins exprimés, il doit proposer une palette de services standardisés, émanant des différents Métiers de La Poste. Enfin, aujourd'hui, le travail du guichetier est censé être défini par le consommateur, à qui La Poste veut offrir le choix et toute la latitude d'utilisation des services.

« On est passé d'une définition du métier par les règles, les procédures, à une définition par l'entreprise, par des méthodes de vente standardisées, à une volonté de définir le métier par le client (...) aujourd'hui le métier peut disparaître s'il n'accepte pas que le consommateur le définisse » (Directeur commercial, RGP, 2004)

La Direction de La Poste est donc bien dans une logique de performance telle que la décrit E. Le Breton (1999) lorsqu'il analyse le secteur des transports collectifs urbains. Les dirigeants actuels ont décidé de se positionner sur le marché pour en conquérir des parts. Pour cela ils ont recruté des professionnels du marketing, qui mettent en œuvre leurs techniques et introduisent de nouveaux dispositifs d'enquête et de mesure. Et ce sont ces outils qui servent de prisme de compréhension des besoins du client. Ainsi, l'utilisateur des bureaux de poste est une « ressource pour le changement »<sup>1</sup> et le face-à-face est de plus en plus valorisé et « vécu comme un moment expérimental »<sup>2</sup>.

« On sait qu'on a une clientèle intéressante, qui n'est pas bien prise en compte : les *professionnels de proximité* (très petites PME, commerçants, libéraux et tout ça...) (...) donc, on a fait évoluer la structuration du guichet pour qu'on puisse prendre en charge beaucoup mieux les *petits pros*. On s'en est occupé en mettant notamment des guichetiers spécialisés pour cette clientèle. L'idée est de mettre un peu de valeur ajoutée dans le Réseau » (Directeur du Réseau en 2004).

### ***Finalement : un utilisateur « figuré » !***

Nous avons vu que, selon le statut qui lui est accordé, l'utilisateur a toujours été appréhendé dans la stratégie postale. En effet, sa situation sociale est plus ou moins envisagée pour définir le service à rendre en bureau de poste. Qu'il soit usager, client ou consommateur aujourd'hui, il se voit attribuer des droits et des devoirs selon la *figure* de l'utilisateur qui émerge. Par *figure*, nous nous réapproprions la définition donnée par F.Cochoy (2002) qui formule

---

<sup>1</sup> Le BRETON E. « L'utilisateur des transports collectifs urbains. Une identité en débat entre réseau et territoires », *Rapport final*, Ministère de l'Équipement, des transports et du logement, mars 1999, p. 176.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 176.

l'hypothèse que le besoin de l'utilisateur est construit en fonction de son identité sociale, mais aussi en fonction des outils de représentation mobilisés par chacun (le face-à-face, les outils de marketing, les tableaux de bord...).

« par *figures*, on entend non seulement l'ensemble des identités sociales que nous venons d'évoquer (usager, citoyen, consommateur, patient), mais aussi la *figure* comme visage face au sourire commercial du vendeur (...) comme la *figure* graphique que produit la compilation des comportements empiriques des clientèles dans les outils de gestion, la *figure* comme profil du consommateur que l'on inscrit dans la définition des produits ou que l'on trace à partir des segmentations de la clientèle »<sup>1</sup>

En effet, c'est sur la base d'une *figure* du client socialement construit que les dirigeants élaborent leur stratégie. Cela sous-entend qu'il y a un travail de représentation de la réalité du client. Cette représentation donne lieu à une définition de l'action à mettre en place pour lui répondre - que ce soit à travers la conception de l'offre de service ou à travers les organisations à mettre en place pour rendre le service. Cependant, cette *figure* du client n'est pas unique dans l'entreprise. Le processus de *métiérisation* engagé par La Poste a pour conséquence que le client recouvre différentes réalités. Soit le Réseau preste pour chaque Métier et donc répond à tous les clients qui se présentent en bureau de poste pour les diverses activités postales, rentables ou non (financiers, ventes de produits Courrier, Colis, remises d'instances, paiement de factures...). Soit le Réseau est développeur de l'activité financière, privilégié par la nouvelle organisation « Terrain ». Dans ce cas, les clients sont ceux qui se présentent pour les diverses activités, rentables ou non. De ce fait, la prise en charge des demandes n'est pas la même d'un postier à un autre, ce qui conduit à une hétérogénéité des stratégies élaborées.

---

<sup>1</sup> COCHOY F., « Figures du client, leçons du marché », in *Sciences de la société* n° 56, mai 2002.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

*Ce chapitre montre comment les rapports entre le Réseau et son environnement — tant interne qu'externe — ont évolué plus que la transformation physique du réseau des bureaux de poste<sup>1</sup>. Nous avons vu que le Réseau n'évolue pas uniquement en suivant la volonté impulsée par Direction générale La Poste. Il se situe au carrefour des demandes des différents Métiers de La Poste, des sollicitations du personnel, mais également des usages des clients. De ce fait, il joue dans un champ de contraintes multiples (stratégiques, politiques, sociales et humaines). En rappelant les modalités utilisées par La Poste pour prendre en compte ses utilisateurs et les réformes organisationnelles qu'elles ont occasionnées, nous avons mis en lumière les différents types de réponses apportées par les responsables de La Poste : elles se sont inscrites successivement dans des logiques administrative, industrielle puis commerciale. L'objectif pour les dirigeants actuels est d'impulser une logique de service.*

*Finally, le contexte commercial dans lequel se trouve le Réseau est le résultat d'un processus de modernisation à l'œuvre depuis longtemps. Ce processus conduit à une prise en compte plus forte des utilisateurs, en même temps qu'il influe sur les représentations et les logiques professionnelles des postiers. Pouvons-nous pour autant en conclure que l'évolution de la prise en compte de l'utilisateur — et l'inflexion commerciale qu'elle occasionne — a permis à La Poste de s'inscrire dans une logique d'entreprise de service ? Nous avons montré que l'évolution organisationnelle de La Poste s'inscrit dans un processus diachronique accompagnant l'évolution du statut accordé à l'utilisateur. Mais aboutit-on réellement à une meilleure prise en compte des usages des clients ? L'impulsion managériale qui accompagne la logique commerciale permet-elle une meilleure prise en compte des utilisateurs de bureau de poste ?*

*Par ailleurs, qu'en est-il des autres postiers au service des clients ? Quelle figure guide leur action ? C'est ce qui fera l'objet de notre dernier chapitre. Selon leur place dans l'organisation, comment les postiers appréhendent-ils le client ? Si la prise en compte de l'utilisateur s'est faite de façon évolutive par la Direction nationale, rencontre-t-elle celle des exécutants et de leurs managers ? Nous posons l'hypothèse que les représentations ne sont pas homogènes et souhaitons les expliciter en comprenant comment elles se forment à chaque niveau hiérarchique du Réseau.*

---

<sup>1</sup> Cette évolution est expliquée par J.M. Offner, dans la Revue Flux, *Histoire de Courbe – Les bureaux de poste en France*, n°38, octobre-décembre 1999.

## Chapitre 5 : De la multiplicité de l'identité projetée des utilisateurs des bureaux de poste

---

*La demande institutionnelle à l'origine de notre recherche était de comprendre comment les guichetiers appréhendaient les besoins des clients, afin d'identifier les éventuelles résistances aux changements impulsés par la Direction du Réseau. Or l'histoire récente du Réseau (retracée dans le chapitre 4) alerte sur l'existence de logiques antérieures et évolutives quant à la prise en compte du client à La Poste. Il nous est donc apparu essentiel d'élargir le sujet initial de notre travail. Nous avons décidé d'interroger l'ensemble de la hiérarchie du Réseau plutôt que de limiter l'étude aux personnels exécutants, comme c'est souvent le cas dans les travaux sociologiques portant sur le changement dans les organisations. En témoignent les deux dernières thèses analysant le travail des guichetiers dans un contexte de modernisation de La Poste<sup>1</sup>. Ces travaux ont nourri notre réflexion mais nous pensons que l'évolution des bureaux de poste concerne tous les acteurs du Réseau dans la mesure où elle reflète un croisement de logiques d'action. Le service rendu au guichet dépend de la manière d'appréhender le client. Celle-ci est différente pour les guichetiers qui rendent le service, pour les concepteurs du service,<sup>2</sup> mais aussi pour les managers qui donnent les orientations de travail. Le fait de considérer les différentes représentations de l'utilisateur du bureau de poste, permet d'éviter l'écueil d'une vision duale de la résistance au changement opposant la Direction du Réseau impulsant le changement, aux agents d'exécution résistants aux injonctions. En effet, pour nous, la réalité relève d'une construction sociale bien plus complexe.*

*L'individu qui utilise les guichets postaux existe réellement qu'il soit considéré par un dirigeant, un guichetier ou un manager. Pourtant, tous ne semblent pas parler des mêmes individus et pensent différemment le service à rendre. Le problème posé par l'attente en bureau de poste illustre ce décalage. Si la difficulté est réelle, sa cause est interprétée différemment selon les acteurs. Pour le dirigeant qui s'appuie sur des mesures précises de*

---

<sup>1</sup> Les thèses d'A. Jeantet (2001) et de F. Hanique (2002) montrent, pour la première, comment les clients, appuyés par les injonctions productives de la Direction, influencent le travail des guichetiers ; pour la deuxième, comment la modernisation de La Poste modifie le sens que les guichetiers donnent à leur travail .

<sup>2</sup> Nous considérons la Direction de la Stratégie, analysée dans la partie précédente, comme la conceptrice du service rendu en bureau de poste.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

*temps d'attente<sup>1</sup>, l'inutile prise en charge d'opération à faible valeur ajoutée par les guichetiers (retrait d'argent, vente de timbres...) augmente considérablement le temps d'attente mesurée. Pour le responsable local gérant les aléas du quotidien, le problème vient du manque de moyens à disposition pour faire face aux flux de clients aléatoires. Pour le guichetier confronté directement aux remarques des clients mécontents de l'attente, le problème vient du manque de personnel aux guichets.*

*Bref, l'individu n'appréhende pas la réalité, mais sa réalité et agit en fonction de sa propre représentation de la réalité. Alors qu'en est-il de leur réalité sociale des guichets postaux ? Comment ces représentations se rencontrent-elles ? Et quels sont leurs impacts sur le service rendu et le vécu des postiers ?*

*Nous expliquerons dans un premier temps comment nous avons interrogé les différentes réalités postales (I) puis nous chercherons à élucider les différentes logiques d'action professionnelle qui en découlent (II).*

---

<sup>1</sup> La Direction du Réseau effectue des enquêtes dans des bureaux de poste pour connaître le temps d'attente des clients. L'objectif est de mesurer le temps d'attente réel du client dans le bureau. Il en ressort que :

- 90 % des clients attendent moins de 10 minutes
- 95 % des clients « retrait/dépôt courrier colis » attendent moins de 5 minutes
- 95 % des clients Pros attendent moins de 5 minutes.



## **I. De la représentation sociale du client aux *cadrages* de la situation : éclairage de notre cadre d'analyse théorique.**

Notre postulat est que l'action est une conséquence des décisions des acteurs. L'activité de production dépend donc des choix effectués à chaque niveau. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre le processus de décision et donc les éléments explicatifs des rationalités d'action. Parmi ces éléments, les conditions proposées par l'organisation influencent le choix de l'acteur. Ainsi, la première partie de notre thèse laisse entrevoir l'influence de La Poste sur l'usage des bureaux et sur les conduites de vie en général. Dans cette partie nous souhaitons comprendre comment elle influence la représentation des postiers et par là même l'activité sociale de production du service. Nous avons déjà montré que les représentations n'étaient pas homogènes, y compris au niveau de la Direction du Réseau. En effet, nous pensons que la place dans l'organisation conditionne fortement les représentations de la *situation*. A. Tversky et D. Kahneman (1981) expliquaient les différentes perceptives qu'une personne peut avoir de la réalité d'une montagne selon sa position<sup>1</sup>. Elle peut appréhender différemment la hauteur selon l'endroit géographique où elle se trouve, ce qui guidera son ascension (ou pas). Ainsi, selon l'endroit et le moment où un postier *rencontre* le client, il décide de lui fournir un service plus ou moins spécifique.

### **A. Une approche constructiviste de la réalité des guichets postaux**

Nous abordons la question de l'évolution du guichet postal<sup>2</sup> sous le prisme du « constructivisme social »<sup>3</sup>, où la réalité sociale est appréhendée comme une construction non déterminée. Ainsi, nous considérons que le service, tel qu'il est rendu dans les bureaux de poste, dépend d'un processus social que nous souhaitons explorer.

---

<sup>1</sup> TVERSKY A. et KAHNEMAN D., « The framing of decisions and the psychology of choice », *Science*, vol 211, 1981.

<sup>2</sup> On entend par « guichet postal » la conception matérielle du guichet dans le bureau de poste — ainsi que la conception immatérielle — qui se traduit dans le service rendu.

<sup>3</sup> Selon P. Corcuff (1995), Berger et Luckmann donnent une des formulations la plus systématique d'un programme constructiviste en sciences sociales : « la société est une production humaine. La société est une réalité objective. L'homme est une production sociale » (BERGER P. LUCKMANN T., *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1986, p. 87)

***Quelle objectivité de la réalité sociale ?***

Le constructivisme social souligne la spécificité historique et culturelle des connaissances. Les manières de comprendre le monde sont influencées par l'histoire, la culture, la position sociale, l'environnement... c'est la raison pour laquelle le précédent chapitre explorait l'évolution historique de la prise en compte des utilisateurs des bureaux de poste. Ces influences culturelles et historiques créent un contexte d'élaboration des connaissances, qui servent à la compréhension des situations.

Ces connaissances se construisent également au cours des interactions entre les personnes. D'où l'importance de considérer les interactions quotidiennes dans notre analyse et aussi bien les interactions des postiers avec les utilisateurs que les interactions entre postiers. A. Jeantet (2001) constate le travail de catégorisation des clients par les guichetiers au moment de l'interaction. Elle montre comment les catégories élaborées se construisent à partir de l'appréhension directe de leurs clients. Cependant, elle se focalise sur l'activité des guichetiers. Nous utiliserons ces premières analyses, tout en soulignant leurs limites dans la mesure où nous considérons que la catégorisation ne se produit pas uniquement dans les interactions au guichet. Elle se produit aussi à partir d'un travail mental de perception, de représentation et de typification en amont de l'interaction, et donc pas uniquement dans les activités de face-à-face. Il s'agit donc de prendre en compte un *espace* plus large que les interactions avec l'utilisateur pour comprendre les logiques à l'œuvre pour rendre le service.

P. Bourdieu (1972) nous explique que « l'espace objectif » occupe une place première dans son analyse de la société. Pour lui, la perception qu'un agent a de la réalité sociale dépend de sa position dans cet espace. La construction de la vision du monde s'opère sous contrainte structurale et dépend directement des *habitus*. Les « *habitus* » sont tenus pour acquis et permettent à l'agent d'élaborer le sens des réalités dans les situations les plus ordinaires de la vie quotidienne. Ainsi, P. Bourdieu présente la notion d'« *habitus* » comme un déterminant pour l'action, en même temps qu'elle est déterminée par des expériences passées ou qu'elle œuvre dans des moments singuliers. P. Bourdieu définit les « *habitus* » comme :

« Système de dispositions durables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principe de

génération et de structuration de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement *réglées* et *régulières* ... »<sup>1</sup>

« Système de dispositions durables et transposables qui, intégrant toutes les expériences passées, fonctionne à chaque moment comme une matrice de perceptions, d'appréciations et d'actions, et rend possible l'accomplissement de tâches infiniment différenciées, grâce aux transferts analogiques de schèmes permettant de résoudre les problèmes de même forme »<sup>2</sup>

Comme P. Bourdieu, nous pensons que la dimension objective de la structure sociale oriente les pratiques et les représentations dans le sens où la position de l'agent n'est pas neutre sur ce qu'il observe et sur la façon dont il le fait. Cependant, pour nous, il n'y a pas détermination. En effet, le contexte des interactions est tout aussi important que celui des expériences intériorisées, pour comprendre la construction sociale des guichets postaux. Parler d'interaction permet de souligner l'aspect agissant et réciproque des individus, les uns sur les autres. Ce sont les travaux interactionnistes d'E. Goffman (1991) qui nourrissent notre réflexion. En prolongeant le questionnement de la réalité sociale, E. Goffman ne distingue pas les composantes objectives et subjectives de cette réalité. Pour lui la notion de « cadre » permet de désigner à la fois la structure des situations et l'organisation de l'expérience dont elles sont l'objet.

### ***Une vision « cadrée » de la réalité sociale***

E. Goffman, instaurateur du courant interactionniste en sociologie, pose comme principe que les êtres humains agissent non pas en fonction des autres, mais en fonction des représentations qu'ils se forgent des autres et de leurs actions. Ses premiers travaux (1973) précisent que ces représentations naissent dans les interactions et non dans l'esprit de l'individu lui-même.<sup>3</sup> Par la suite, dans son ouvrage *Les cadres de l'expérience*<sup>4</sup>, E. Goffman (1991) ne se limite plus à l'analyse des interactions, il traite d'un objet plus large : *l'expérience*. Cette expérience se construit au croisement de l'organisation des situations et des engagements subjectifs, et pour lui, toute expérience humaine a un *cadre* donné qui oriente les représentations et les comportements des acteurs.

---

<sup>1</sup> BOURDIEU P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Librairie Groz, 1972, pp. 174-175.

<sup>2</sup> *ibid*, pp. 178-179.

<sup>3</sup> MULLINS M., « Theories and theory Group », *Contemporary American Sociology*, 1973, pp. 77-99.

<sup>4</sup> GOFFMAN E., *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, 1991.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

Nous pensons donc que l'activité de service en bureau de poste constitue un ou plusieurs cadres et non pas une situation unique. Comme le rappelle E. Goffman, chaque type d'action appartient à une manière de s'exprimer qui relève d'un cadre spécifique. En l'occurrence, avec l'expérience, les guichetiers, tout comme les marketeurs ou les organisateurs du service, assimilent des représentations et des schémas d'interprétation particuliers sur les situations en bureau de poste. C'est en ce sens que nous pensons que les notions de *cadre* et de *cadrage* vont nous permettre de mieux comprendre les représentations des uns et des autres.

E. Goffman s'appuie sur la métaphore des *cadres* pour expliquer ce qui structure les situations. Ces cadres sont avant tout des « schèmes interprétatifs » que les acteurs sociaux mettent en œuvre dans la pratique pour *comprendre ce qui se passe* dans les situations auxquelles ils sont confrontés et pour *y agir de manière appropriée*.

« Dans nos sociétés occidentales, identifier un événement parmi d'autre, c'est faire appel, à un ou plusieurs cadres ou schèmes interprétatifs que l'on dira primaires (...) Est primaire un cadre qui nous permet, dans une situation donnée, d'accorder du sens à tel ou tel de ses aspects, lequel autrement serait dépourvu de signification (...) quel que soit leur degré de structuration, les cadres primaires nous permettent de localiser, de percevoir, d'identifier et de classer un nombre apparemment infini d'occurrences. »<sup>1</sup>.

Le concept de *cadre* n'est pas à prendre dans un sens uniquement physique. En effet, E. Goffman s'inspire des travaux anthropologiques de Gregory Bateson pour qui le cadre a aussi une dimension sociale et psychologique.

« Nous nous servons abondamment du terme *cadre* tel que l'entend Bateson. Je soutiens que toute définition de situation est construite selon des principes d'organisation qui structurent les événements et notre propre engagement subjectif »<sup>2</sup>

Ainsi, le cadre d'une situation ne se limite pas à une dimension spatiale et fixe, mais prend également en compte des dimensions cognitives qui évoluent. C'est pourquoi, les interactions qui permettent de *construire* les différents cadres ne concernent pas uniquement celles qui ont lieu au guichet. Elles ne sont pas exclusivement en face-à-face. Elles peuvent être médiatisées

---

<sup>1</sup> *Ibid.*, p.30

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 19

d'une autre manière dans le sens où certains moyens de communication n'impliquent pas forcément la coprésence des individus. Par exemple les clients, utilisateurs des e-services, expriment leurs demandes via Internet. Ou encore le service marketing écoute les besoins et les attentes des clients via le « baromètre de satisfaction ». Ainsi, comme nous l'explique B. Latour (1994), il faut distinguer deux sens du mot interaction : l'interaction sociale impliquant un face-à-face et l'interaction *cadrée* c'est-à-dire orientée par d'autres éléments que ceux du face-à-face.

« L'interaction sociale, suppose la présence de plusieurs éléments constitutifs : il doit y avoir au moins deux acteurs ; ces deux acteurs doivent être présents physiquement face-à-face ; ils doivent se relier par un comportement qui implique une communication ; enfin, le comportement de chacun doit évoluer en fonction des modifications apportées au comportement de l'autre (...), mais si l'on voulait dessiner la carte spatio-temporelle de ce qui se présente dans une interaction, et si on voulait dresser la liste de tous ceux qui sous une forme et sous une autre y participent, on ne discernerait pas un cadre bien délimité, mais un réseau très échevelé multipliant des dates, des lieux et des personnes fort diverses »<sup>1</sup>.

C'est ce qui nous amène à privilégier la notion de *cadrage* de situation. Pour nous, l'opération de cadrage est une opération mentale qui peut être amenée à évoluer selon la perception des caractéristiques de la situation. Les cadres sont fortement liés aux perceptions de la réalité et aux représentations que les individus élaborent. Si le *cadre* permet d'isoler une interaction et de la modéliser, le *cadrage* va nous permettre de comprendre comment s'accomplit la relation.

### **B. Intérêt du concept de *cadrage de situation* pour comprendre les logiques d'action professionnelle**

Ce point sera l'occasion d'expliquer le sens de chaque terme employé afin de faciliter la compréhension de notre raisonnement.

#### ***Une succession de différents cadrages de la situation de service au guichet***

Nous souhaitons comprendre comment s'effectuent les choix d'actions pour rendre un service en bureau de poste. Pour cela, nous recourons au concept de *situation* pour insister sur le fait

---

<sup>1</sup> LATOUR B., « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'inter objectivité », *Sociologie du travail*, octobre 1994, n°4, pp. 587-607.

que la représentation se construit en partie dans l'action (de conception, de management ou de production de service). Dans la perspective interactionniste, la *situation* se construit dans la rencontre des différents acteurs. E. Goffman (1987) propose la définition suivante :

« Par situation, j'entends toute zone matérielle en n'importe quel point de laquelle deux personnes ou plus se trouvent mutuellement à la portée de regard et d'oreille ».<sup>1</sup>

Une *situation* pousse à se demander ce qu'il se passe à *un moment et un lieu donné* et à mobiliser des cadres d'interprétation. En ce sens, elle fournit des indices pour élaborer la référence qui permet à l'individu d'interpréter le sens de *ce qui se dit* et de *ce qui se passe*, afin d'ajuster ses actes en conséquence. Le concept de *situation* permet donc d'insister sur l'existence de connaissances *a priori* d'une situation et que l'interaction entre les acteurs en fabrique de nouvelles. Par ailleurs, pour E. Goffman (1991), la subjectivité des acteurs apporte un sens à la *situation* qui ne se limite pas au face-à-face. Elle englobe des rencontres médiatisées autrement.

« Ma perspective est situationnelle, ce qui signifie que je m'intéresse à ce dont un individu est conscient à un moment donné, que ce moment mobilise d'autres individus, et qu'il ne se limite pas nécessairement à l'arène co-pilotée de la rencontre de face-à-face »<sup>2</sup>

Ainsi les choix et les comportements des individus s'expliquent par les significations qu'ils donnent aux *situations*. Dans notre cas, nous cherchons à comprendre comment les individus agissent pour répondre à la demande du client qui se rend en bureau de poste.

Nous entendons par *service de guichet*, une situation particulière de rencontre entre une demande de client et une réponse de postier, à quelque niveau que ce soit. En effet, du directeur du Réseau jusqu'au guichetier, chacun récolte des indices pour comprendre comment rendre le meilleur service au client et agir dans ce sens. C'est-à-dire que d'un côté, la demande du client peut trouver un écho dans les actions de réflexion stratégique de la Direction du Réseau. Par exemple lorsqu'elle décide de mettre en place des bureaux de poste

---

<sup>1</sup> GOFFMAN E., *Façon de parler*, Editions de Minuit, 1987, p. 91.

<sup>2</sup> GOFFMAN E., *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, 1991, p. 16.

« nomades »<sup>1</sup>, elle répond aux attentes spatio-temporelles spécifiques des touristes. D'un autre côté, le client peut trouver une réponse à sa demande dans la mise en œuvre d'actions locales. Par exemple lorsque la Direction départementale ajuste les horaires d'ouvertures des bureaux de poste aux contraintes spécifiques de son territoire. Ou quand le management du bureau de poste ajuste une campagne commerciale à la temporalité des « petits pros ». Enfin, et surtout, la demande du client s'exprime dans un face-à-face avec les guichetiers qui, dans leur mission de production du service, répondent spontanément aux demandes directes des clients. Ainsi, chaque situation renvoie à une représentation singulière du client.

Pour E. Bourgeois et J. Nizet (1992), le concept de *représentation* désigne les constructions mentales qu'un sujet élabore à propos d'une situation spécifique. Elles se font selon la particularité de la situation et son occasion. Il suffit que la situation change pour que la représentation soit différente. Mais nous avons déjà expliqué que la situation se définit aussi selon des connaissances intégrées par chaque individu (« l'habitus » chez P. Bourdieu) Ainsi, comme E. Bourgeois et J. Nizet nous pensons que « la représentation qu'un acteur élabore à propos d'une situation s'opère par l'activité de certaines composantes de son stock de connaissances ».<sup>2</sup> Mais nous pensons aussi que la pluralité des interprétations suppose des modalités d'articulation des acteurs concernés, leurs managers mais aussi les outils de gestion, les règles et l'organisation en général.

C'est ce qui nous amène à observer la succession des différents *cadrages* de la situation. Le *cadrage* indique les descriptions pertinentes d'une situation donnée. Selon E. Goffman (1991), le cadrage est une opération par laquelle l'individu définit l'activité à laquelle il participe et la manière d'y participer<sup>3</sup>. Pour lui, les interactions sont insérées dans un cadre qui permet de distinguer *ce qui est approprié* et *ce que ne l'est pas*. Ce cadre marque une frontière au sein de laquelle se déroule l'interaction. Il définit un temps, un espace... un *monde propre*. Il permet d'analyser une situation dans le but de s'engager dans une action pertinente. La pertinence dépend du cadrage effectué. Ce que nous appelons *cadrage*, relève de la manière

---

<sup>1</sup> Les bureaux de poste appelés « nomades » sont des bureaux installés de façon temporaire à des lieux et des moments identifiés qui suscitent un passage inhabituel de gens. Par exemple, des bureaux de poste « nomades » sont installés l'été le long des plages lorsque le bureau de poste déjà existant (en centre-ville souvent) ne suscite pas la même fréquentation d'estivants.

<sup>2</sup> BOURGEOIS E. et NIZET J., *Pression et légitimation*, PUF, 1995. p. 80.

<sup>3</sup> GOFFMAN E., *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, 1991.

qu'ont les acteurs d'identifier *ce qui se passe*, de définir la situation, de repérer des singularités, pour pouvoir nommer et identifier une situation et y répondre de façon appropriée, en ayant recours à un répertoire de connaissances constitué de normes et d'expériences antérieures. Chacun se constitue un répertoire de *cas type* (qui évolue), en cherchant à rapprocher des situations d'un cas connu. Ainsi dans une situation particulière il emprunte des éléments de réponse à une situation connue de façon à pouvoir être le plus réactif possible. Ces opérations de cadrage servent en fait de référence pour l'action.<sup>1</sup>

Par exemple, un guichetier se représente un usage singulier du « PAP Bouteille<sup>2</sup> » après qu'un client en ait acheté un pour envoyer une poupée de collection. Il proposera un « PAP bouteille » au prochain client souhaitant envoyer un objet similaire impliquant les mêmes conditions tarifaires. Dans cette situation, il répond à la demande du client de vouloir envoyer une poupée de collection dans les meilleurs délais, à un prix « raisonnable ». Même s'il ne répond pas à la demande de sa hiérarchie de vendre le produit standard prévu pour l'envoi d'une poupée (un Colissimo classique), il lui semble plus juste de proposer une solution en rapport avec l'usage. Par conséquent, il mobilise la gamme que La Poste met à sa disposition pour proposer ce qu'il se représente comme le plus adapté au client, même si ce n'est pas forcément la solution optimale en termes de valeur ajoutée pour La Poste. Nous pouvons également prendre l'exemple des « Poste-Livre » initialement conçus pour répondre aux besoins d'envois de documents papier (livres, brochures...). Nous avons observé plusieurs fois que des guichetiers proposaient ce produit aux clients qui souhaitaient envoyer des vêtements pour bébé. De fait, le conditionnement et l'envoi sont moins chers pour le client puisque le service rendu est considéré comme un envoi de correspondance et non un envoi d'objet.

Quoi qu'il en soit, chacun agit selon la représentation qu'il se fait de l'utilité du service à rendre. Ce sont ces différentes réalités et leur mode de construction qui nous intéressent. Nous

---

<sup>1</sup> On peut aussi se référer au concept de « rationalité procédurale » développé par Herbert Simon, qui indique que les agents sont dotés de rationalité procédurale dans la mesure où ils ne cherchent pas forcément les choix optimaux. Ils activent leur procédure de choix en fonction des buts et des valeurs qu'ils se sont fixés. (Selon PARTHENAY C. *Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel*, Document de Travail CEPN / Paris XIII et Université de Cergy-Pontoise)

<sup>2</sup> Prêt-à-Poster permettant le conditionnement et l'envoi d'une bouteille.



nous attachons donc aux manières dont les différents acteurs de La Poste se représentent le service à rendre et à l'influence que ça a sur la réalité du service rendu.

Pour cela, nous devons nous intéresser aux dispositifs et dispositions en jeu dans le cadrage.

### ***Les opérations de cadrage se réalisent au carrefour de quatre procédés***

D'un côté, les individus sont *organisés* par des cadres préalables à l'action relevant de *dispositifs* qui suggèrent ce qu'il faut penser de la situation. C'est ce que M. Callon (1999) définit comme « une série de moyens qui sont utilisés pour délimiter l'espace et les actions qui y prennent place »<sup>1</sup>. Chacun s'en accommode pour traiter l'information et mieux comprendre les situations. Nous considérons que ces dispositifs sont liés à la hiérarchie, à l'outillage mis à disposition par l'organisation et aux clients. Par ailleurs, les individus *s'organisent* en puisant dans leurs ressources subjectives. Elles dépendent des qualités intellectuelles de réflexion, d'analyse et de planification stratégique, mais aussi des qualités psychologiques de communication et de compréhension de l'autre. Et la subjectivité se construit sur les expériences — personnelles et professionnelles — que chacun vit. Ces quatre procédés (hiérarchie, outils organisationnels, clients et subjectivité) sont constituants des différents cadrages réalisés individuellement. A l'instar de J. Girin (2001)<sup>2</sup>, nous les distinguerons selon les formes de *cadrage* qu'ils suscitent : *cadrage cognitif, éthique et opératoire*.

### **Les « mots d'ordre » de la hiérarchie : première source de cadrage cognitif**

Selon l'expression de F. Mispelblom (2006) qui synthétise vingt années d'enquêtes sur l'activité de l'encadrement, « Encadrer : c'est mettre des orientations dans des cadres opérationnels »<sup>3</sup>. Fort de cette affirmation, nous pouvons dire que la stratégie, énoncée par l'encadrement comme des orientations, se traduit par des actes concrets sur le terrain. Les

---

<sup>1</sup> CALLON M., « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Essai sur la notion de cadre-débordement » D. Foray and J. Mairesse (dir.) *Innovations et performances*, Éditions de l'EHESS, Paris, 1999, p. 406

<sup>2</sup> GIRIN J., « La théorie des organisations et la question du langage », in (Borzeix A., et Frankel B.) *Langage et Travail. Communication, Cognition, Action*, CNRS Editions, 2001.

Dans ces travaux J. Girin distingue les cadrages « techniques » dans lesquels l'individu essaie d'établir des faits ; « relationnels » dans lesquels il cherche à approcher la civilité, les bonnes règles de conduite ; « d'autorité » dans lesquels il recherche l'ordre légitime ; « de rapport social » dans lesquels il essaie de se rapprocher le plus possible des relations plus larges entre groupes sociaux.

<sup>3</sup> MISPELBLOM BEYER F., *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Collin, 2006.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

directives de l'organisation cadrent le travail de chacun. Or, à chaque niveau, les injonctions sont interprétées et relayées singulièrement.

A travers l'offre générique de service qu'elle conçoit et les moyens qu'elle met à disposition des postiers, la Direction du Réseau définit le premier niveau de la stratégie à déployer. Ainsi l'action de cadrer, encadrer ou recadrer (réalisée par les managers de chaque niveau) consiste à indiquer les limites à ne pas dépasser, les orientations à prendre ou à éviter. Or ces cadrages, opérés par la hiérarchie, peuvent être *négociés* entre ceux qui cadrent (les managers) et ceux qui réalisent (les opérationnels). *In fine*, ces orientations peuvent être remises en cause sous la forme d'une désobéissance ou d'une renégociation des actes à engager. Au cours de nos observations, nous avons constaté que les acteurs sur le terrain faisaient face à une importante formalisation administrative (procédures administratives de plus en plus nombreuses), commerciale (nouvelles méthodes de vente) et managériale (mise en place d'une méthode de management). Cela fournit un cadre *rigide* que les acteurs se réapproprient (ou non) dans l'intention de *faire passer les messages*.

Cette dimension renvoie à une forme de cadrage *cognitif*. L'individu identifie *ce qui est attendu de lui* par autrui (ici la hiérarchie). De ce fait, il peut se fixer des priorités d'action.

L'encadrement hiérarchique influence également la subjectivité des salariés qui est une autre dimension du cadrage des situations.

### La subjectivité des acteurs alimente le cadrage éthique

Dans un texte fondateur, G. Canguilhem (1947) affirme que l'individu cherche toujours à s'adapter à son milieu tout en y apposant sa marque. Pour lui « tout homme veut être sujet de ses normes ». En commentant les travaux de Friedman, il écrit :

« Les ouvriers ne tiendraient pour authentiquement normales que les conditions de travail qu'ils auraient d'eux-mêmes institué en référence à des valeurs propres et non pas empruntées, c'est que le milieu de travail qu'ils tiendraient pour normal serait celui qu'ils se seraient fait eux-mêmes, à eux-mêmes, pour

eux-mêmes. Tout homme veut être sujet de ses normes. (...) L'ouvrier est un homme ou du moins sait et sent qu'il doit aussi être un homme »<sup>1</sup>.

En effet, le salarié ne reste pas passif dans une situation. Il cherche à donner du sens à son action. Même si la hiérarchie cherche à imposer des cadres contraignants, l'être humain prend position quant à la norme proposée. Il a un point de vue forcément singulier. Par exemple, dans le cas des guichets postaux, chaque salarié a sa propre représentation du bon service rendu au guichet. Il mobilise des éléments relevant de son histoire, de ses expériences personnelles et professionnelles, mais également d'un système de valeur qu'il s'est construit, qui lui est propre et qui pèse sur ses motifs d'action. Nous faisons l'hypothèse que les références culturelles des individus influencent leurs représentations. La différence de conception de la notion de *service public* en est caractéristique : si pour certains, le service public est synonyme d'anonymat et d'uniformité de la prestation, pour d'autres il peut être entendu comme un service à la personne et par conséquent nécessiter une plus grande personnalisation de la relation<sup>2</sup>. Ces deux conceptions montrent l'influence de la subjectivité sur le service rendu. Dans le premier cas, l'adaptation aux modes de vie du client se fera à la marge, selon un cadre général l'adaptation du service sera la même pour tout le monde ; dans le deuxième cas, l'adaptation se fera au cas par cas et/ou en accord avec la politique commerciale qui cible les besoins des clients.

Cette dimension renvoie à un *cadrage éthique* de la situation. L'individu identifie *ce qui est juste*. Cela lui permet d'adapter son action au jugement moral qu'il se fait de la situation.

Cette subjectivité est fortement liée aux dispositifs institutionnels et aux interactions que l'individu entretient avec les clients.

#### Les dispositifs institutionnels (et la manière dont ils sont utilisés) permettent un cadrage opératoire

Nous entendons par dispositifs institutionnels, tous ceux qui sont fournis par l'organisation. Il peut s'agir de dispositifs matériels. Ainsi, un bureau de poste offre aux postiers des dispositifs

---

<sup>1</sup> CANGUILHEM G. « Milieu et normes de l'homme au travail », in *Cahiers internationaux de sociologie*, 1947, p.135

<sup>2</sup> Ces écarts ont été soulevés lors d'une recherche menée au sein des services financiers à La Poste (R. Bercot et F. de Coninck, 2003)

## *Les sociologies spontanées des postiers*

cadran la relation de service (guichets, guides-files, campagnes commerciales...) alors que la Direction nationale du marketing dispose de méthodes de diagnostic stratégique (sondages d'opinion publique, études de marché...) et que les Directions départementales se voient attribuer des bases de données ou des feuilles de route. Les dispositifs institutionnels comprennent aussi toutes les règles d'action édictées par La Poste : règles de Ressources Humaines, de comptabilité, de gestion, d'actions commerciales... Enfin, nous prenons en compte aussi l'influence des outils techniques mis à disposition et de leur utilisation : les outils informatiques (IBP, Intranet...), outils de pilotage (tableaux de bord, méthode de management...) outils d'assistance et logistiques (PASL, sûreté, ARC...) outils marketing (plans d'affichage...), outils réglementaires (directives, notes de service, modes opératoires...).

Cette dimension renvoie davantage à une forme de cadrage *opératoire*. L'individu identifie *ce qu'il est convenable techniquement* de répondre, le meilleur moyen de répondre à une situation singulière et les outils à utiliser. Dès lors, il décide du travail à réaliser.

Quoi qu'il en soit, à un moment donné, le postier confronte sa réalité aux demandes et aux pratiques des clients qui viennent elles-mêmes influencer l'interprétation d'une situation.

### Les demandes et les pratiques des clients : une autre source de cadrage cognitif

De la même manière que le management cadre le travail des salariés, de plus en plus les clients et les conditions d'interaction orientent la représentation que chacun s'en fait<sup>1</sup>. La façon de prendre en compte les demandes (directes ou indirectes) et les pratiques des clients va orienter le travail effectué. Notre travail d'observation participative au sein de la Direction marketing du Réseau, nous a permis de constater que les résultats des études de satisfaction ou des tests nationaux influencent la conception de la stratégie marketing. Par exemple, une étude a montré que « l'heure limite de dépôt du courrier peut être vécue comme une contrainte majeure par les professionnels de proximité, moins sensibles à la plage totale d'ouverture des bureaux de poste »<sup>2</sup>. Ces analyses ont poussé la Direction à constituer un

---

<sup>1</sup> Soulignons que F. Mispelblom Beyer est l'auteur d'un texte éclairant sur la montée en puissance des clients dans l'entreprise (« Le hors-travail dans le travail », in Bollier G. et Durand C (dir.), *La nouvelle division du travail*, Éditions de l'Atelier et Éditions Ouvrières, 1999)

<sup>2</sup> Le plan marketing du Réseau cite cette étude : Etude Atoo, *Besoins et attentes de la clientèle « Professionnels de proximité » et « Particuliers »*, réalisée en février 2005.

panel de bureaux spécifiques pour modifier l'heure limite de dépôt du courrier au guichet, plutôt qu'amplifier leurs heures d'ouverture du bureau.

Mais si les interactions avec les clients peuvent être médiatisées (par des études, des sondages, des lettres...), la perception tient beaucoup aux conditions d'interaction et de face-à-face. En effet le contexte d'interaction va fournir des indices temporels (le début et la fin) et spatiaux (les vitres, les guides files) qui sont des ressources pour l'interprétation. Ainsi, les mots, les gestes, les vêtements produisent des impressions qui conduisent à des jugements. Mais comme nous l'avons déjà dit, les conditions d'interaction ne se limitent pas à l'agencement spatial et fixe. Elles prennent également en compte, les dimensions cognitives. C'est pourquoi cette dimension renvoie aussi à une forme de cadrage *cognitif*. L'individu identifie *ce qui est attendu de lui*, mais cette fois-ci *par le client*.

Dans la réalité, ces quatre mécanismes peuvent entrer en tension : l'orientation hiérarchique ne correspond pas forcément à la demande perçue du client ; la complexité et le nombre important des objectifs à atteindre ne sont pas accompagnés par un bon « outillage » dans l'organisation ... Comment chacun s'accommode-t-il de la situation ?

### ***Des cadrages qui interrogent trois dimensions du service : management, exécution, usage***

Nous souhaitons donc voir comment les opérations de cadrage structurent les représentations des postiers. Nous souhaitons également savoir dans quelle mesure ces opérations permettent de répondre à la politique commerciale définie par le siège, mais aussi comment elles permettent de répondre aux demandes des clients. Ces cadrages opérés par les acteurs, sont-ils un dispositif qui rend les actions commerciales et les besoins des clients plus clairs ou bien viennent-ils contrecarrer la volonté de La Poste de « mettre le client au cœur des préoccupations » ? En considérant ces processus, nous nous posons trois questions.

#### Comment les individus se saisissent (réinterprètent) de l'action commerciale conçue par la stratégie ?

Dans un contexte d'accumulation de cadrages par les acteurs, nous souhaitons savoir comment la stratégie commerciale est appliquée. Il est rare qu'une directive soit exécutée à la lettre, et nous voulons savoir plus précisément comment les acteurs s'en saisissent. La stratégie de La Poste s'en trouve-t-elle améliorée ? Quid lorsque l'offre de service est adaptée

### *Les sociologies spontanées des postiers*

au contexte local afin de mieux répondre aux demandes des clients ? Quid quand elle se trouve en porte-à-faux, quand les intentions commerciales ne sont pas respectées ? Quid lorsque les objectifs commerciaux ne sont pas remplis quand les postiers considèrent qu'ils sont en contradiction avec la réalité de la demande des clients au guichet ?

Quelles sont les conséquences sur le travail des postiers ? Comment se positionnent-ils face aux évolutions et à la diversité des cadrages à effectuer ?

Nous nous interrogeons sur le vécu des salariés. Comment chacun réagit-il aux différentes représentations des demandes du client et aux réponses associées ? Que produisent les confrontations de ces différentes représentations ? Les postiers en bureau de poste sont particulièrement confrontés à une pluralité de mots d'ordre de La Poste. Dès lors, comment font-ils pour *s'arranger* avec ? Ils doivent en même temps répondre aux diverses sollicitations des utilisateurs. Quels impacts ont-elles sur leur travail ?

Dans quelle mesure les demandes et les pratiques des utilisateurs sont prises en compte dans le service rendu ?

C'est la question qui a guidé nos observations et nos entretiens. Est-ce que les interactions avec le client — de toutes formes possibles : physiques, médiatisées... — et les opérations de cadrage qu'elles induisent aboutissent à une meilleure prise en compte de ses pratiques ? Dans quelle mesure les éléments qui conditionnent l'interaction permettent-ils de prendre en compte les demandes du client ? Nous pensons que le Plan d'actions commerciales (PAC) fixé au niveau national n'est pas exclusif sur la façon de percevoir le client et ses besoins. Les prescriptions commerciales fournies dans ce document officiel renseignent sur la façon dont le niveau stratégique de La Poste se représente les attentes des clients et des réponses à apporter. On lit que les PAP permettent aux clients de « gagner du temps » en leur évitant d'acheter consécutivement des timbres et des enveloppes. Mais, existe-t-il réellement un intérêt et un usage identique des bureaux de poste ? Comment les agents en bureau de poste s'adaptent-ils aux demandes variées des clients et à leurs pratiques ? Essaient-ils de vendre des PAP à toutes les personnes qui viennent acheter un carnet de timbres ? Ou considèrent-ils que le PAP ne répond pas forcément aux besoins de tous les acheteurs de timbres ; à l'image de ceux qui préparent une enveloppe à l'avance, ne nécessitant qu'un affranchissement ou de ceux qui ne recherchent pas forcément un « gain de temps », mais « une économie d'argent » possible avec un affranchissement standard.

Si certaines représentations postales peuvent être plus *dominantes* que d'autres, nous essaierons d'envisager les conséquences de la multiplicité des cadrages sur les pratiques des clients. En nous référant à la *représentation sociologique* des utilisateurs développée dans la première partie de cette thèse, nous souhaitons savoir si leurs pratiques sociales sont influencées par l'une ou l'autre des représentations postales. Les *sociologies spontanées* des postiers seront ainsi sources de richesse pour notre analyse organisationnelle.

### **C. Le rôle dans l'organisation : prisme de notre enquête organisationnelle**

Le courant « fonctionnaliste » avance l'idée que les *fonctions* professionnelles des individus dans les organisations commandent en grande partie leurs comportements<sup>1</sup>. Ce déterminisme évince la question et le poids des interactions dans l'organisation. Par ailleurs, nous ne considérons pas l'organisation de services comme une *structure* se comprenant par ses règles de fonctionnement, mais plutôt comme un *processus* et le produit des relations entre acteurs de tout l'environnement. De ce fait, les fonctions remplies dans l'organisation du travail influencent sur les comportements<sup>2</sup> même si nous affirmons que ces fonctions s'accomplissent à l'intérieur d'un rôle qui n'est pas déterminé uniquement par le système organisationnel. Ce rôle se construit et est assumé par chaque individu. En effet, les positions sociales orientent les logiques d'action sans pour autant les déterminer. De la même manière, la place dans l'organisation hiérarchique d'une entreprise donne des indications sur les activités réalisées, mais ne les détermine pas.

#### ***L'intérêt de l'analyse stratégique pour comprendre les cadrages du service à rendre***

Nous considérons que le rôle de chacun dans l'organisation des services oriente les logiques du service à rendre. Le rôle se distingue, entre autres, par le type de relation avec le client mais aussi par les missions et objectifs à atteindre. Un article d'A. Walser-Luchesi (2001)

---

<sup>1</sup> In DURANT J.P. WEIL R., *Sociologie contemporaine*, Vigot, 1997.

<sup>2</sup> En effet, le rôle que l'on se donne répond à des normes partagées et prédéfinies par une fonction donnée.

montre par exemple que le degré de relation en face-à-face avec le client marque une différence dans la connaissance que le personnel de l'entreprise peut avoir<sup>1</sup>.

Par ailleurs, F. de Coninck et R. Bercot (2003) soulignent que le client n'existe jamais en lui-même<sup>2</sup>. Il est perçu à travers le filtre des rôles assignés aux membres de l'organisation qui la composent. Dans le cas qu'ils étudient, les critères d'évaluation vis-à-vis du service à rendre au client sont différents pour les conseillers bancaires qui vendent des prestations de service et pour les gestionnaires des contrats de service en back-office. Si les premiers sont dans une approche plus commerciale du client qu'il faut fidéliser en privilégiant l'individualisation du service ; les seconds cherchent à protéger les clients contre le risque d'insolvabilité et privilégient une application égalitaire et homogène des procédures.

« L'analyse stratégique » développée par M. Crozier et E. Friedberg (1977/1992) offre un modèle d'analyse cohérent pour comprendre l'organisation concrète dans laquelle les postiers évoluent. Partant de quatre postulats, elle aboutit à quatre concepts opérationnels que nous envisageons comme des dispositions qui éclairent sur le fonctionnement du bureau de poste.

Premièrement, le bureau de poste doit être analysé comme *un construit social* et non comme la réponse à un environnement contraignant. Cette dynamique de construction et de négociation entre acteurs permet de comprendre comment le service rendu est possible. Il est socialement construit, c'est-à-dire qu'il dépend de processus sociaux et historiques que nous avons esquissés dans le chapitre précédent.

Deuxièmement, les personnels en bureaux de poste n'acceptent pas passivement les décisions formelles des organisateurs nationaux. L'acteur adapte librement les règles sociales édictées par l'entreprise. Que ce soit vis-à-vis du projet « Terrain » ou de « Cap Relation Client », chacun s'adapte et adapte les nouvelles procédures ou les nouvelles configurations proposées par les directions nationales.

---

<sup>1</sup> WALSER-LUCHESI A., « Le concept de connaissance du client et la démarche de mobilisation des personnels à l'écoute du client », *Actes du 3<sup>e</sup> colloque « la métamorphose des organisations »*, Université de Nancy, 2001.

<sup>2</sup> BERCOT R., De CONINCK F., « Eclatements et confrontations autour de la figure du client dans l'entreprise », *Actes des IX<sup>e</sup> Journées de Sociologie du Travail*, 2003.



Troisièmement, tout acteur garde une possibilité *d'autonomie relative* qu'il utilise plus ou moins. Toutes les observations faites en sociologie du travail ont montré qu'un système aussi contraignant que celui prôné par F.W. Taylor ne pouvait fonctionner que si les ouvriers détournaient la règle puisque l'application stricte du règlement conduirait à paralyser le système. Dans le cas des bureaux de poste, l'activité de guichet s'inscrit dans un cadre réglementaire lourd et changeant. Dans sa thèse A. Jeantet distingue deux types de règles essentielles dans les bureaux : les règles postales d'une part, puis les règles productives et commerciales d'autre part. Les premières relèvent de la réglementation juridique, du service public, des produits proposés par La Poste. Les secondes, occupent une place de plus en plus importante dans le travail des guichetiers et proviennent des objectifs de productivité (« aller vite ») à remplir en même temps que des objectifs de ventes qui sont fixés. Face à ces dispositifs qui cadrent leur travail, les guichetiers ne sont pas passifs. Ils ont à choisir quelle règle mobiliser et de quelle façon. Finalement, ils sont confrontés à un ensemble de règles *contradictaires* appelant une part d'interprétation.

Et quatrièmement, les acteurs disposent d'une *rationalité limitée*. L'acteur ne dispose pas de toutes les informations nécessaires pour trouver une solution rationnelle à son problème. Il s'inscrit dans des stratégies particulières qui lui permettent d'aboutir à la solution la moins insatisfaisante. En témoigne l'expérience d'un directeur local rencontré lors de la mise en place de son « Terrain ». Il se plaint du manque de clarté des directives censées guider son travail quotidien. Ce qui l'oblige à bricoler :

« On nous a demandé de regrouper la compta des trois bureaux sur un seul. Moi j'ai dit ok, mais il faut qu'on me dise comment le faire ! ... On m'a dit qu'une note du siège allait venir, qu'elle était en préparation. Donc moi, je l'ai attendu... et le premier mois je n'avais rien. Elle est arrivée le vingt-cinq du mois pour faire la bascule le premier du mois suivant. Donc ça a été fait dans la panique, On a perdu beaucoup de temps... Résultat j'ai perdu des journées de travail que je n'ai pas récupéré... mais au moins c'est fait. »

Finalement, l'analyse stratégique invite à questionner la réalité du déroulement du quotidien. Il faut chercher à comprendre où se trouve le « pouvoir » dans l'organisation. Or selon M. Crozier, « le pouvoir de A sur B est la capacité de A de faire en sorte que dans sa relation à B,

les termes de l'échange lui soient favorables »<sup>1</sup>. Comment cette capacité est-elle répartie au sein du Réseau ? Quelle représentation du client est la plus influente sur le service à rendre ?

***D'autres éléments explicatifs de construction des « figures » du client***

Comme nous l'avons précisé, le rôle dans l'organisation hiérarchique n'est pas le seul élément façonnant la représentation<sup>2</sup>. En effet, une organisation est vue et vécue subjectivement par les différents acteurs. Cette subjectivité dépend des expériences et des valeurs professionnelles. Ainsi, indépendamment de leur place dans l'organisation, les références culturelles des individus influent sur leurs représentations. La recherche de R. Bercot et F. de Coninck (2003) alertait sur ce point. En effet, les chercheurs interrogent l'acte de servir dans les représentations des guichetiers, au regard des schèmes de valeurs professionnelles. Les résultats montrent pertinemment qu'à un même poste le salarié peut être habité par des visions du travail assez différentes : servir uniformément les clients au nom du service public, personnaliser la relation de service au nom d'un service rendu à une personne, ou encore s'appuyer sur la diversité de l'offre commerciale pour rendre service au client.

Par ailleurs, nous voulons souligner l'importance des outils qui organisent et mettent à disposition une connaissance. Appelons-les des *technologies sociales*<sup>3</sup>, dans le sens où ce sont des moyens qui permettent d'échanger. Elles organisent la communication, la mettent en scène et la rendent possible. Par exemple, le service marketing de La Poste utilise beaucoup de sondages et d'études de marché pour connaître les clients alors que les guichetiers en situation de face-à-face ont un contact direct avec le client et peuvent assimiler un indice visuel à une demande. Prenons l'exemple d'un guichetier qui voit arriver un homme d'une cinquantaine d'années à son guichet :

(LE CLIENT) Une enveloppe, s'il vous plaît !

(LA GUICHETIERE) Pour envoyer où, en France ?

(LE CLIENT) C'est pour envoyer ça. Il montre une carte avec un petit caillou

---

<sup>1</sup> Crozier cité par BERNOUX P., *Sociologie du changement*, Seuil, 2004.

<sup>2</sup> Le concept de « représentation sociale » a été défini par la psychologie sociale (Moscovici, 1961 ; Hertlich, 1969 ; Jodelet, 1985 ; Abric, 1994). L'ensemble de leurs travaux ont été réapproprié par la sociologie des organisations (R. Bercot F. de Coninck, 2003 ; V. Boussard, D. Mercier, P. Tripier, 2005). Nous avons choisi de ne pas revenir sur l'origine du concept et de partir de l'adaptation sociologique pratique qui a été réalisée.

<sup>3</sup> Cette expression a été utilisée par F. Godard au cours d'un échange sur nos résultats. Nous nous permettons de reprendre ses propres mots.

*La guichetière lit l'adresse sur la carte à travers la vitre.*

(LA GUICHETIERE) Alors on a une enveloppe à bulles... mais le problème c'est que ça coûte 4 €55. Ça va ?

(LE CLIENT) Oui, oui

(LA GUICHETIERE) Alors je vais vous la chercher... Voilà c'est ça, parce qu'il y a un petit caillou c'est mieux. Ça arrivera demain ou après-demain et vous pouvez le suivre sur Internet ou nous appeler pour voir où ça en est !

Une fois l'opération terminée, la guichetière explique, pourquoi elle lui a proposé une enveloppe à bulles alors qu'il existe diverses façons d'envoyer un objet par La Poste :

« Il m'a demandé une enveloppe pour envoyer un petit caillou... je pense qu'un petit caillou ce n'est pas urgent... une pierre quand même ça ne doit pas être pressée ! Et une enveloppe à bulles... on n'a que ça donc... bon je trouve ça un peu cher, mais bon déjà que normalement on n'a pas le droit d'envoyer autre chose que des papiers par lettre ! »

A la suite d'une demande du client, non réalisable réglementairement, la guichetière a utilisé un autre indice visuel (l'objet) pour l'associer à une offre postale. Elle le justifie par sa propre représentation de la valeur de l'envoi d'une pierre (qui pourrait tout aussi bien être précieuse !), et par les possibilités que l'entreprise lui laisse.

Cette retranscription d'une scène d'interaction, associée aux commentaires du postier, illustre les méthodes d'enquête privilégiées pour mener à bien cette phase de notre recherche.

### ***Des matériaux d'enquête recueillis dans une démarche de recherche compréhensive***

Afin de comprendre au mieux les individus et les processus sociaux qui se jouent dans les bureaux de poste, nous avons privilégié une démarche d'enquête compréhensive. En ce sens, nous cherchons à comprendre la rationalité des acteurs c'est-à-dire les *bonnes raisons* qu'ils ont de faire ce qu'ils font (ou pas) et comment ils le font. C'est pourquoi nous accordons une telle importance à la *sociologie spontanée* des postiers et que nous pensons qu'il faut *faire avec* ou *être avec* pour comprendre au mieux. Nous nous sommes donc immergés dans le quotidien de plusieurs bureaux de poste pour cerner au plus prêt les représentations et pratiques professionnelles.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

Cette conception de l'enquête nous a amené à combiner la conduite d'entretiens individuels approfondis et d'observations *in situ*. Ce type d'observation est un moyen privilégié de connaissances des mondes professionnels dans la mesure où il permet d'instaurer un climat de confiance avec les différents acteurs dans l'organisation. Les contacts directs et prolongés ont effectivement abaissé la distance entre le monde universitaire et celui de La Poste. Les observations portent non seulement sur les pratiques de travail (des guichetiers, des chefs d'équipe Guichet, des Directeurs d'Etablissement), mais aussi sur les interactions quotidiennes avec les clients, la hiérarchie et les autres agents.

Une première phase d'enquête exploratoire a permis de nous familiariser avec le quotidien d'un bureau de poste pendant six jours passés dans un bureau de poste de banlieue parisienne classé Zone Urbaine Sensible (ZUS)<sup>1</sup>. Nous avons enrichi ce premier aperçu avec deux séjours de deux semaines chacun dans deux bureaux destinés à devenir « bureaux pionniers »<sup>2</sup> : un à Paris et un à la périphérie de Toulouse. Les séjours dans ces deux bureaux, touchés au plus près par la nouvelle politique commerciale marketing — l'évolution du concept de bureau de poste - nous ont fait prendre conscience des enjeux de la modernisation du Réseau mais surtout des étonnantes différences de représentation du besoin du client.

Nous avons donc voulu approfondir la recherche sur un panel de bureaux de poste dits « classiques ». Nous avons voulu intégrer dans notre analyse la diversité des « formats » de bureaux identifiés par le service géomarketing du Réseau. En effet, nous pensons que les caractéristiques sociales de l'environnement postal influencent aussi bien les représentations et les comportements des postiers. L'élaboration des formats de bureaux de poste par le géomarketing à La Poste a été guidée par trois éléments : la situation géographique (qui préfigure des modes de déplacement, de gestion du temps et des formes de consommation des clients) ; les flux des clients ; et la spécificité des clientèles (sociale, touristique, acheteuse, étudiante). Cela a débouché sur une typologie des bureaux de poste en cinq

---

<sup>1</sup> La Poste reprend la définition de l'Insee pour classer certains bureaux de poste qu'elle qualifie d'atypiques. « Les zones urbaines sensibles (ZUS) sont des territoires infra urbains définis par les pouvoirs publics pour être la cible prioritaire de la politique de la ville, en fonction des considérations locales liées aux difficultés que connaissent les habitants de ces territoires. » *Définitions et méthodes de l'Insee*.

<sup>2</sup> La Poste a mis en place vingt-deux bureaux pionniers considérés comme des « laboratoires de recherche et d'innovation » dans le cadre de la refonte marketing du réseau des bureaux de poste. Ils sont répartis dans toute la France et « testent en temps réel » de nouveaux concepts de points de vente, de nouvelles formes d'organisation et d'accueil des clients qui doivent nourrir le projet de déploiement de rénovation des bureaux de poste.

« formats » urbains<sup>1</sup> : hyper centre, urbain, ZUS, suburbain, ville à la campagne. Nous avons donc réparti les bureaux de poste enquêtés entre l'hyper centre (un à Paris, un dans l'Ouest de la France), l'urbain (un dans l'Est de la France et un en ZUS de la région parisienne), le suburbain (un dans le Sud-est et un dans le Sud-ouest de la France), et la ville à la campagne (un dans le Nord-Ouest de la France). Au total, sept bureaux de poste nous ont accueillis, chacun pendant six à dix jours. Nous avons ainsi pu observer vingt-sept guichetiers, sept chefs d'équipe guichetier (les CEG), sept responsables de bureau de poste (les Directeurs d'Etablissement), un conseiller financier en charge de vendre les services financiers et deux caissiers-comptables en charge des activités arrière en bureau de poste.

Les entretiens approfondis avec les postiers ont été recueillis sur leur lieu de travail, soit pendant leur activité professionnelle, soit pour la plupart, pendant un moment privilégié en face-à-face. Dans la mesure où nous voulions comprendre les différences de représentation, nous avons interrogé les managers directs des Directeurs d'Etablissement (Directeurs des ventes) et leur directeur départemental du Réseau (les Directeurs de La Poste). Tous les entretiens individuels ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

Les entretiens se sont appuyés sur une grille abordant les thèmes des représentations du travail, de l'évolution du Réseau et des utilisateurs du service au guichet. Les résultats que nous présentons s'appuient sur des citations extraites de ces entretiens, enrichis par les observations réalisées *in situ*. Nos observations étaient aussi guidées par une trame élaborée au préalable afin de nous focaliser sur les éléments saillants<sup>2</sup>.

Les quatre-vingt-onze personnes rencontrées sont tous des postiers permanents (fonctionnaires ou salariés de droit privé en CDI) occupant des fonctions variées sur toute la ligne hiérarchique du Réseau : treize responsables nationaux, sept Directeurs de La Poste (DLP) et quatre de leurs collaborateurs, sept Directeurs des Ventes (DV) et un animateur des ventes, quatorze Directeurs d'Etablissement Terrain (DET), dix chefs d'équipes Guichets (CEG), vingt-neuf guichetiers, deux assistants commerciaux (dorénavant appelés

---

<sup>1</sup> Cf. en annexe X une présentation succincte de cinq formats urbains.

<sup>2</sup> Voir en annexe III, IV et V les trames d'entretiens et guides d'observation que nous avons construite pour mener à bien cette recherche.

gestionnaires de clientèle) et trois conseillers financiers<sup>1</sup>. Sauf au guichet (vingt-deux femmes pour sept hommes), nous avons interrogé plus d'hommes que de femmes. Les âges varient entre vingt et cinquante-huit ans. Les parcours et anciennetés sont assez diversifiés pour éclairer la dimension subjective dans la construction de la représentation du client et du service à rendre.

Nous aurions aimé interroger les partenaires extérieurs (notamment des élus et associations de consommateurs) pour cerner au plus près la complexité du service rendu en bureau de poste. Leur influence est sans aucun doute éclairante quant à la construction de la représentation des utilisateurs et du service à lui rendre. Malheureusement le périmètre (temporel et géographique) fixé à notre recherche, nous a contraint à ne prendre en compte leur point de vue que de manière indirecte, c'est-à-dire lorsque les postiers eux-mêmes, évoquaient les propos tenus par ces acteurs, où par l'intermédiaire des déclarations publiques lues dans les journaux et autres médias politiques (blog, tracts, documentaires...).

## **II. Les logiques d'actions professionnelles des postiers au cœur du service rendu en bureau de poste**

Nous cherchons à comprendre les différentes logiques d'action qui guident le travail des postiers œuvrant tout au long de la chaîne du service à rendre en bureau de poste. Nous pensons en effet que la conception et la production du service sont des actions humaines et doivent être considérées comme telles à chaque niveau de La Poste. Or selon la sociologie de M. Weber, l'action se comprend à partir du sens que l'acteur lui donne. Ainsi, rendre compte de l'activité de service en bureau de poste, c'est rendre compte du sens que les acteurs lui donnent. Outre le sens que l'acteur donne à son action, nous prendrons aussi en considération le contexte dans lequel il se situe. A l'instar de la théorie de l'*embeddedness* de M. Granoveter (1994)<sup>2</sup>, nous pensons que pour comprendre le fonctionnement d'une organisation

---

<sup>1</sup> Dans cette partie nous utiliserons les acronymes désignant différents niveaux hiérarchiques à La Poste :

DLP : Directeur de La Poste. Soit le Directeur départemental du Réseau.

DV : Directeur des Ventes. Soit le responsable d'un groupement de bureaux de poste.

DET : Directeur d'Etablissement Terrain. Soit le responsable d'un grand bureau de poste ou de plusieurs « points de contact »

CEG : Chef d'Equipe Guichet. Soit l'encadrant d'une équipe de guichetiers.

<sup>2</sup> Dans cette théorie, les formes organisationnelles résultent d'interactions concrètes entre acteurs réels, en liaison avec un environnement sociopolitique singulier (GRANOVETER M. « Les institutions comme constructions

il faut interroger les comportements individuels, les contraintes structurelles, mais aussi les relations sociales et le contexte social dans lesquels les individus sont impliqués. Nous prêterons une attention particulière aux valeurs professionnelles ainsi qu'aux mécanismes d'interaction agissant sur les relations de pouvoir au sein de l'organisation.

A chaque niveau hiérarchique, nous prendrons en compte ces éléments pour comprendre *in fine* comment ces logiques d'action se rencontrent et comment elles rencontrent les pratiques sociales des utilisateurs. Ainsi, nous avons analysé successivement le niveau départemental, en interrogeant essentiellement les Directeurs de La Poste (DLP), qui appliquent les directives de la Direction du Réseau. Ils fixent les périmètres d'action et de travail des agents en bureau de poste, ainsi que les objectifs à atteindre. Pour ce faire, ils animent une équipe d'experts (en communication, finances, ressources humaines, organisation...) ainsi que des Directeurs des Ventes (DV) qui se partagent l'animation des bureaux de poste présents sur le département (en général un DV anime cinq à six bureaux). Ce sont ces DV qui s'assurent de la bonne conduite commerciale et gestionnaire des bureaux et qui remontent les informations au DLP. Ils *orientent* donc des bureaux de poste, eux-mêmes organisés localement. Les Directeurs d'établissement (DET) managent les agents des bureaux (les guichetiers/caissiers et les conseillers financiers) et sont quelquefois épaulés par un chef d'équipe en charge d'animer la « ligne guichet »<sup>1</sup> (CEG).

Ainsi, nous avons couvert cinq contextes sociaux particuliers, mettant en jeu différents acteurs et différentes situations d'interaction : des bureaux de poste plus ou moins importants, en milieu fortement urbanisés, urbanisés et périurbains. Et dans chaque cas, nous avons interrogé l'ensemble des acteurs organisationnels.<sup>2</sup>

Pour chaque niveau hiérarchique, nous mettrons en évidence le contexte organisationnel dans lequel il évolue (contraintes, ressources), la représentation du client et la façon dont elle est élaborée, ainsi qu'une explication des logiques d'action observées.

---

sociales : un cadre d'analyse » in A. ORLEAN (sous la dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, p. 79-94, 1994)

<sup>1</sup> Les guichets étant, généralement, disposés en ligne dans le bureau de poste, le terme « ligne guichet » renvoie à l'agencement spatial du bureau de poste.

<sup>2</sup> Cf. en annexe VI la grille des caractéristiques des postiers interrogés.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

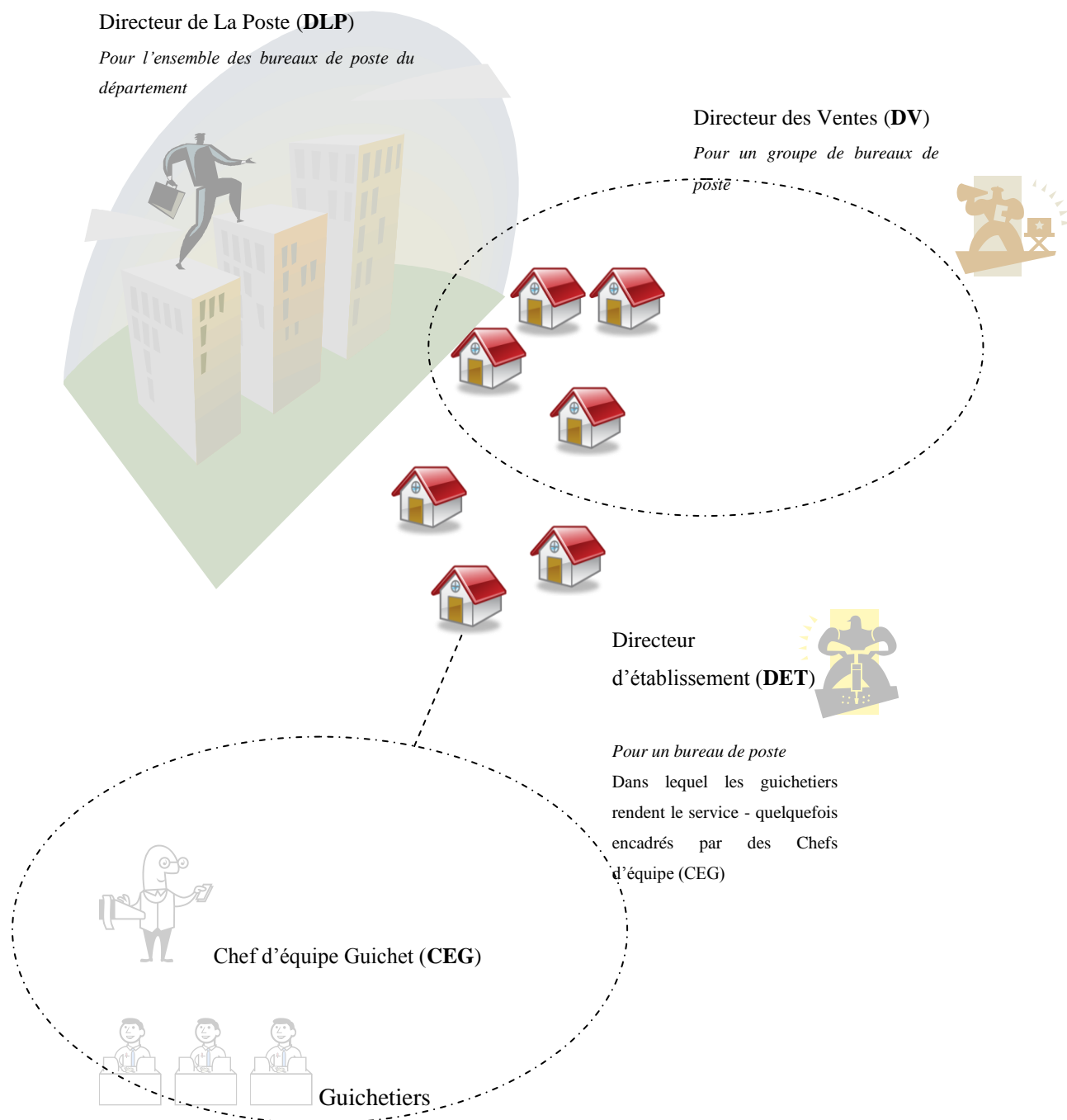
La référence aux logiques d'action professionnelles nous permet de comprendre la manière dont les postiers s'engagent dans leurs activités de service. Elle permet d'explicitier des référentiels d'action, issus d'opérations de cadrage, elles-mêmes motrices de leurs engagements professionnels.

Si notre analyse tient compte des dispositifs dédiés à chaque niveau hiérarchique, il convient aussi d'intégrer les dispositions sociales, familiales et professionnelles caractérisant chaque individu, car ce sont elles qui permettent une appropriation individuelle de ces dispositifs<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf. en annexe VII notre grille de lecture d'analyse des entretiens.





**A. Le Directeur de La Poste : une vision *politisée* du service postal à rendre.**

Le quotidien d'un Directeur départemental de La Poste (DLP) consiste essentiellement à rencontrer les acteurs extérieurs à La Poste (élus, association de consommateurs...) pour leur expliquer les grandes orientations et les plans d'action de La Poste. Ils doivent par ailleurs justifier auprès de la Direction du Réseau, le bon pilotage commercial de leur département. Ainsi, le DLP a comme directive de développer les marges bénéficiaires dans les bureaux de poste de son département, mais aussi de s'investir dans un rôle de représentant du Réseau auprès des acteurs institutionnels du département.

« Le DLP est l'ambassadeur unique de La Poste ». (dlp7)

***Accorder le contrat d'objectifs de productivité avec le plan d'actions commerciales***

Chaque réorganisation interne redéfinit le périmètre d'action des DLP. La « Métiérisation » et la « Responsabilisation du management » sont deux démarches particulièrement influentes sur le cadre opératoire des DLP. La « Métiérisation »<sup>1</sup> a pour conséquence de séparer le pilotage des activités Courrier de celles du Réseau à l'intérieur des bureaux de poste. Les guichetiers et les facteurs ne sont plus gérés par un seul responsable (le Chef d'établissement), mais ont chacun un responsable hiérarchique distinct au Réseau et au Courrier. Cette démarche agit également au niveau du département, puisque le DLP ne garde à sa charge que les missions liées à l'activité du Réseau, c'est-à-dire les prestations à destination des clients fréquentant les bureaux de poste exclusivement. Les missions liées à la distribution du Courrier ne font plus parties de ses attributions. L'autre démarche de « Responsabilisation du management » s'accompagne d'une nouvelle organisation territoriale mettant en place des Plateformes d'aides et de soutien en charge de la logistique des bureaux de poste (PASL). Ainsi, les DLP sont déchargés des activités qui ne relèvent pas du champ commercial opérationnel c'est-à-dire la distribution et la logistique.

Pour remplir ces missions commerciales, le DLP est lié par un contrat de gestion avec la Direction du Réseau qui fixe des objectifs de développement d'un côté et de productivité de

---

<sup>1</sup> Rappelons que la « métiérisation » est un terme employé par La Poste qui désigne une démarche engagée depuis 2003, consistant à rendre autonome chaque branche d'activité du groupe La Poste (Courrier, Colis, Service Financiers et Réseau) en leur donnant à chacun une organisation et une stratégie en propre.

l'autre. En contrepartie, elle lui met à disposition des moyens humains et de fonctionnement. Le DLP est évalué sur la marge commerciale réalisée et donc s'efforce de prendre en compte le mieux possible la « feuille de route commerciale » qui lui est fixée. Si la « Responsabilisation du management » offre de nouvelles marges de manœuvre, elle incite aussi à fixer des objectifs plus ambitieux<sup>1</sup>. Le DLP est donc amené à devoir faire des choix, établir des priorités parmi la liste d'objectifs à atteindre. Au final, le DLP choisit l'impulsion à donner, mais avec la mise en place de « Terrain », les objectifs de productivité sont prégnants<sup>2</sup>. A l'instar de ce DLP qui s'efforce de remplir les objectifs de productivité appelant une réduction de 3 à 4 % de la masse salariale.

« Derrière *Terrain*, il y a l'exigence de productivité dont on parle moins, mais qui est très prégnante... Dans le département c'est 3 à 4 % de productivité en volume. » (dlp3)

Outre la Direction du Réseau, le DLP interagit avec des acteurs institutionnels et les postiers du département. Il doit répondre aux revendications respectives, qui peuvent se rejoindre pour s'opposer aux objectifs de productivité visant la réduction des effectifs. Dans ce cas, il adapte son contrat de gestion. Que ce soit pour s'entendre avec les postiers revendicatifs ou pour argumenter son discours social auprès des acteurs institutionnels, le DLP *bricole* avec ses objectifs de productivité de différentes manières.

D'un côté, les élus revendiquent le maintien — et quelquefois l'augmentation — du personnel dans les bureaux de poste alors que la Direction du Réseau prescrit des objectifs de réduction d'emploi. Le DLP doit donc trouver des solutions qui permettent de répondre à ces deux exigences. Chaque DLP nous dévoile sa propre stratégie pour arriver à lier les deux. C'est en jouant sur le périmètre des contraintes — mais jamais au détriment de l'image de La Poste — que le DLP lisse ses objectifs de productivité.

---

<sup>1</sup> Le contrat de gestion, appelé Contrat d'action et de progrès (CAP), lie le DLP et la Direction du Réseau. Il présente les objectifs de :

- Pilotage et progression de l'animation commerciale.
- Optimisation des structures et de l'organisation du Réseau des bureaux de poste du département.
- Amélioration de la performance financière globale
- Renforcement des compétences individuelles et de l'amélioration de l'efficacité collective.

<sup>2</sup> Ces objectifs de productivité s'expriment surtout en termes de productivité de la masse salariale. C'est ce qui est appelé la « productivité Emploi ». Il est demandé au responsable d'utiliser au mieux sa masse salariale dans un souci de rentabilité économique. Cela se traduit la plupart du temps par une baisse de personnel affecté pour une même charge de travail. Par exemple, un bureau ouvert de midi à dix-huit heures fonctionnant avec trois ETP (équivalent temps plein) le fera désormais avec deux ETP et demi.

« Le maire... il me dit *vous n'allez pas m'externaliser mon bureau de poste, je veux du service public, je veux du personnel...* ... mais on ne peut pas ! La masse salariale, c'est ce qui coûte le plus cher, ça doit coûter 75 % de ce que l'on gagne. Donc j'essaie de faire au mieux avec ce que j'ai. Moi cette année je dois faire – 2,7% sur mon CAP<sup>1</sup> emploi, je suis évalué dessus... donc je vais sous-traiter la caisse principale à une entreprise privée, ce qui me fait quatre ou cinq emplois en moins, mais que le maire ne voit pas car c'est du back-office. » (dlp2)

D'un autre côté, il doit trouver un compromis entre les exigences organisationnelles et les difficultés du terrain exprimées par les agents. Dans ce cas, le DLP peut choisir de déroger aux contraintes de productivité, notamment lorsque son *cadrage éthique* le pousse à ne pas répondre aux injonctions de réduction d'emploi. Lorsqu'il juge la situation d'un bureau injuste par rapport aux autres, il agit en conséquence pour réduire cette iniquité. C'est souvent le cas pour les bureaux de poste dits « atypiques »<sup>2</sup>, qui nécessitent plus de moyens que ceux prévus par l'organisation.

« C'est difficile car c'est un compromis entre trois contraintes. Même si la contrainte de productivité est très prégnante, il me revient en tête plusieurs *Terrains* validés sans qu'on en respecte la contrainte de productivité car les outils de dimensionnement budgétaires ne prenaient pas en compte certaines charges... Par exemple le Western Union... ça génère des populations immigrées qui ont du mal à s'exprimer donc ça prend beaucoup de temps au guichet... Pour ça, on discute, on raisonne, on argumente, on cherche et on tranche, et bien souvent on évite de retirer des gars dans ces bureaux ». (dlp4)

Dans d'autres cas, ils donnent la priorité aux mots d'ordre commerciaux, notamment quand les objectifs commerciaux ont plus de sens à leurs yeux. Ils font abstraction de l'autre partie du contrat de gestion qui encourage la productivité. Ainsi, lorsque le DLP estime que la réalisation d'un gros chiffre d'affaires est plus importante que la réalisation de gains de productivité, il développe ses ressources dans l'animation de la force de vente. Son *cadrage cognitif* le pousse donc à remplir les objectifs commerciaux qu'il identifie comme prioritaires.

« On nous demande de développer du chiffre d'affaires. On voit qu'un réseau de crédit animé donne le double de chiffre qu'un réseau de crédit qui n'est pas animé. Donc le DLP n'a pas forcément envie de développer ses efforts

---

<sup>1</sup> Contrat d'Action et de Progrès. C'est le nom donné au contrat de gestion qui lie le DLP et la Direction du Réseau.

<sup>2</sup> Rappelons qu'à La Poste les bureaux jugés « atypiques » sont situés en Z.U.S.

ailleurs... Il faut faire un choix, qui est rationnellement vite pris. Il faut de la collecte sur le SF<sup>1</sup>. » (dlp8)

Nous constatons cependant que, même si le contrat de gestion est partiellement rempli, le discours stratégique de l'évolution du Réseau est bien assimilé et relayé<sup>2</sup>, notamment auprès des élus qui les interpellent sur la pertinence des choix de présence postale. L'argument technique du DLP, de la bonne organisation territoriale, consiste à reprendre le discours en faveur des partenariats énoncés par la Direction du Réseau. Son *cadrage opératoire* est donc très influencé par les discours institutionnels et l'incite à mettre en place la politique commerciale formelle.

« Il vaut mieux maintenir le dernier commerce en lui donnant un Relais Poste Commerçant<sup>3</sup> plutôt que de maintenir un bureau de poste qui ne tiendra pas la route, car il n'y a pas d'activité. ... on a une vraie problématique d'offre de service, avec des attentes différenciées en fonction de nos clients... Ce qui nous amène à développer le concept de Relais Poste Commerçant, qui convient au client actif, car il bénéficie des horaires du commerçant... » (dlp5)

L'ensemble du discours sur la nouvelle organisation territoriale est bien perçu par le DLP qui y voit une réponse cohérente à l'évolution des modes de vie des clients. Ainsi, les arguments avancés par la Direction du Réseau dans sa communication institutionnelle orientent les discours du DLP. En témoigne un extrait d'un article consulté sur l'intranet de La Poste :

« Bien accueilli par les clients, le Relais Poste Commerçant est apprécié pour ses horaires d'ouverture, plus étendus, pour la qualité de l'accueil des commerçants ou des artisans et pour l'accès à l'essentiel des produits de La Poste. » (i-poste, 1/06/2006)

Cependant, le DLP exprime souvent un sentiment d'incompréhension face à ce qu'il qualifie d'incohérent dans l'assemblage des actions commerciales qu'il doit mettre en place. Par exemple, comment développer la vente de nouveaux services dans les bureaux de poste d'un côté, et baisser le temps d'attente, de l'autre ?

---

<sup>1</sup> SF : services financiers.

<sup>2</sup> Rappelons que ce discours convainc de l'enjeu d'une meilleure implantation des bureaux de poste en ville et du développement des partenariats avec des commerçants dans les zones géographiques les moins peuplées.

<sup>3</sup> Le Relais Poste Commerçant est une forme de partenariat que La Poste établit avec un commerçant. Elle lui donne mandat pour « effectuer en son nom et pour son compte des prestations postales en échange desquelles il perçoit une rémunération » (document interne, « kit de démultiplication de la convention LPGP », 23 mars 2006). On dénombreait 848 Relais Poste Commerçant, fin 2006

### *Les sociologies spontanées des postiers*

« Aujourd'hui la priorité du DLP est de baisser la file d'attente. Donc il ne veut pas générer du flux supplémentaire en mettant en place des nouveaux services. ». (dlp7)

Cela le conduit à réinterpréter certains plans d'action impulsés par la Direction du Réseau. Par exemple, la mise en place de « Terrain » doit respecter des normes d'implantation définies par le siège. Celles-ci spécifient notamment les seuils minimum et maximum tolérés du nombre de bureaux de poste regroupés pour constituer un « Terrain ». L'idée sous-jacente de la Direction est de baisser les effectifs au guichet et augmenter la force de vente des services financiers. Pourtant, certains DLP préfèrent s'écarter des normes nationales pour arriver au même résultat de productivité. Par exemple, en regroupant le plus de bureaux de poste possible, un DLP mutualise les activités de management (un seul DET pour plusieurs bureaux) et de comptabilité (une équipe pour plusieurs bureaux). Il réalise donc des économies de masse salariale, mais ne respecte plus les normes de distance entre les bureaux de poste et met en péril les critères d'accessibilité pour les clients.

« Par exemple, avec la moulinette de la Direction, j'avais des tout petits *Terrains*, avec un ou deux bureaux... mais moi j'ai préféré vraiment aller au maximum de la productivité... donc on a fait moins de *Terrains* mais plus grands, certains regroupent jusqu'à cinq ou six bureaux. » (dlp3)

Ainsi, le DLP s'octroie une grande autonomie d'action qu'il utilise pour faire correspondre les demandes des parties prenantes : celles de la Direction, des élus et des agents. Pour cela il réinterprète la stratégie commerciale et décide des priorités des actions commerciales.

Une autre contrainte — moins directe — oriente ses plans d'action : celle du besoin du client. Comment le DLP se représente le client ? Quels sont les outils qu'il mobilise ?

### *Une vision politisée de la population du département*

Une des caractéristiques de ce niveau hiérarchique est qu'il est rarement en contact direct avec les utilisateurs de service au guichet. Les quelques interactions physiques ont lieu lors de circonstance exceptionnelle telle que l'inauguration d'un nouveau bureau de poste. Soulignons cependant l'investissement de quelques DLP qui prennent le temps de s'installer et d'observer le quotidien d'un bureau de poste ou bien de parcourir tout le territoire dans le but de mieux comprendre la situation.

« Je vois les territoires, j'y suis allé, j'ai fait deux-cent-mille kilomètres en deux ans quand même (...) Donc quand j'y allais le samedi je regardais quel type de client il y avait dans ces villes. » (dlp1)

Quoiqu'il en soit, tous les DLP ont un accès privilégié à l'information générale. Et chacun se dégage du temps pour connaître les données économiques et sociales du département. Elles constituent une base de sa représentation des situations en bureau de poste. Ce sont sur ces indicateurs économiques et sociaux qu'ils s'appuient pour prendre des décisions. Ces chiffres officiels rendent légitimes les décisions.

« Je vais sur Internet sur le site du Conseil Général, je regarde la démographie, la réalité du département. C'est important de savoir qui est la population, car à La Poste, les clients, c'est la population... Il y a aussi le site de l'Insee et de la Chambre des Commerces et de l'Industrie de... Ils ont des données intéressantes et c'est important d'avoir ces données. » (dlp8)

Enfin, tous les DLP rencontrés convoquent les dispositifs scientifiques, statistiques nationaux. Ces derniers constituent une autre forme de médiation avec le client. En témoignent les nombreuses références faites aux études et aux tests nationaux de la Direction du Réseau. Ces études sont reprises et analysées au niveau du département, soit pour le comparer aux autres, soit pour en extraire des spécificités.

« Notre problème numéro un, c'est l'attente... La preuve, il y a une étude nationale qui nous le dit... c'est la deuxième vague qu'ils viennent de nous envoyer... Comme ça on voit l'évolution par rapport à l'année dernière et par rapport aux autres départements » (dlp5)

Mais en partant d'une vision nationale du questionnement, ces dispositifs ne rendent compte que d'une partie de la demande des clients : ce qui entrave la connaissance de ces derniers. En effet, si les résultats correspondent à une *macro réalité* des attentes des clients, ils ne sont qu'une agrégation d'opinions nonobstant les spécificités locales. De la même manière que P. Bourdieu (1973) critique l'utilisation des sondages d'opinions politiques, nous constatons les limites des « sondages clients » dans la mesure où ces études donnent « l'illusion qu'il existe une opinion publique comme sommation purement additive d'opinions individuelles (...) donne l'idée qu'il existe quelque chose qui serait comme la moyenne des opinions ou

### *Les sociologies spontanées des postiers*

l'opinion moyenne »<sup>1</sup>. Pour P. Bourdieu, les situations réelles confrontent des « rapports d'opinion » qui s'opposent entre les groupes. Ainsi un DLP met en évidence un biais de convergence entre la vision globale de la Direction et sa réalité départementale.

« Au niveau national, il y a une augmentation de la durée d'attente... Mais dans notre département, bizarrement on est en baisse. Mais je ne sais pas pourquoi. Et puis c'est une moyenne, donc on n'a pas progressé partout. » (dlp5)

Par ailleurs, les rares fois où des sondages locaux sont réalisés, ils sont très peu utilisés pour comprendre la demande du client. Ils servent plus d'arguments pour justifier des décisions et pour les valider auprès des agents. Là encore, nous rejoignons P. Bourdieu (1973) lorsqu'il explique que, tel qu'elle est mobilisée, l'opinion publique légitime une politique.

« Il y a des sondages ou des tables rondes de clients... mais c'est plutôt des alibis parce qu'on ne s'en sert pas vraiment... parce que si vous les écoutez il faudrait que le bureau de poste soit ouvert le samedi après-midi et le dimanche matin... on ne va jamais s'en sortir. » (dlp2)

Au final, le DLP a une vision *générale* des utilisateurs, dans le sens où elle englobe *tous* les individus. Cela rend la représentation de leurs besoins assez floue et impersonnelle.

« Les gens, c'est les mêmes, ils ont les mêmes besoins, il faut qu'ils nous trouvent quand ils en ont besoin ». (dlp6)

Dans certains cas extrême, cela conduit le DLP à appliquer strictement sa feuille de route, dans la mesure où il ne conçoit pas d'ajustement local. Les objectifs fixés par la Direction du Réseau le satisfont, dans la mesure où lui-même ne perçoit pas de spécificités départementales des attentes de la clientèle.

« Moi je ne réfléchis pas, je décline les grandes orientations nationales... Moi je ne revendique surtout pas de marges de manœuvre... J'en ai, mais pas pour définir une offre de service. Il faut définir une offre de service de grande ampleur, car il n'y a pas de réelle différence entre ici et le Loiret... Il n'y a pas de spécificité territoriale en termes de service. » (dlp6)

---

<sup>1</sup> BOURDIEU P. « L'opinion publique n'existe pas », *Questions de sociologie*, Paris, les Editions de Minuit, 1984, pp. 222 – 235.



Dans tous les cas, les réclamations des clients relayées par les acteurs politiques du département déterminent la perception des clients et de leur attente. De cette manière, selon l'expression d'un DLP, il tient compte des « attentes citoyennes ». Les revendications associatives et politiques outillent donc sa représentation des besoins du client. C'est au cours des interactions avec les acteurs de la vie citoyenne que s'opère leur *cadrage cognitif* des clients.

« Et les députés, les sénateurs nous écrivent... pour des modifications d'horaires d'ouverture. (...) Ils jouent leur rôle de représentants de la population (...) Les demandes actuelles sont celles qui s'expriment... Celles qui vont dans le sens du service public. Ils voudraient qu'il y ait tout à La Poste, que ce ne soit pas cher, et ouvert tout le temps. (...) C'est des demandes de citoyenneté plus que de service public... Qui viennent d'une population habituée au *Tout-Etat*...

*Comment vous savez ?*

A travers les associations de consommateurs, les réunions publiques, les réclamations qui viennent jusqu'à moi, les élus ». (dlp5)

Au final, le DLP interprète la situation de service selon le rapport entretenu avec les élus et les associations. Plusieurs configurations sont possibles dans le rapport social qui oppose le DLP représentant La Poste et le mandataire représentant les citoyens. Le *poids* de l' élu (un petit maire *versus* un important député) ainsi que le *cadrage cognitif* du DLP sur son rôle, sont deux déterminants des actions engagées pour organiser la présence postale.

Il existe un premier cas de figure où le DLP est dans un rapport de *retrait*. Dans ce sens, l' élu et le DLP se font face et s'opposent dans leur conception de l'organisation des services postaux. Cependant, le DLP se fait un point d'honneur à ne pas contrarier les élus. En effet, les élus contestent souvent les décisions d'implantation et d'organisation de La Poste. Dans certains cas, l'argumentaire de l' élu semble opérant. Le DLP va davantage chercher à répondre qu'à s'imposer ou affronter son interlocuteur. C'est souvent le cas lorsque le DLP est face à un élu influent, au regard de son poids politique et économique, ou de l'importance de son réseau de connaissances. Dans plusieurs situations l' élu, proche d'un ministre, a réussi à imposer sa conception du Réseau. Par exemple, un DLP nous explique comment il a appris par courrier la création d'un bureau de poste dans une ville de son département. Il s'agissait d'un maire d'une commune de la région, ami direct du président de La Poste. Ce rapport est

### *Les sociologies spontanées des postiers*

d'autant plus important que le président de La Poste promeut une politique dynamique de négociation avec les élus. Nous comprenons alors que le *cadrage opératoire* du DLP soit influencé par cette demande hiérarchique officielle de concertation avec les élus. Est attendu de lui qu'il mette en place une bonne concertation territoriale autour d'un dialogue serein avec les acteurs locaux.

« On revoit notre copie... on fait des tests de faisabilité, en accord avec la mairie... l'expérience montre que là où on a ouvert 2h, c'est qu'on a mis 2h même s'il n'en fallait qu'une... parce que c'est ce qu'on a réussi à obtenir ».  
(dlp4)

Il existe un autre cas de figure où le DLP est dans un rapport que nous qualifions de *justification* des orientations stratégiques de La Poste. Il s'agit de convaincre les élus du bien-fondé de la nouvelle organisation commerciale, en assurant qu'elle apporte une réponse standard de service. Dans ce cas, le DLP *domine* le rapport social et oriente le dialogue. Ses priorités sont davantage axées sur les objectifs commerciaux et chiffrés, fixés au préalable par le siège. De ce fait, son choix est déjà arrêté et il ne concède rien sur sa vision face à celles des acteurs locaux.

« Il faut leur laisser le temps... il ne faut pas brusquer les élus... Mais jamais je n'ai dévié de l'objectif. J'avais une cible APC<sup>1</sup> et on a laissé le temps, écouté ce qui leur posait problème dans l'évolution... nous on leur expliquait que, au contraire, c'était une adaptation... que l'essentiel des services était rendus dans une APC... Donc finalement on n'a quasiment pas touché à l'offre de service. » (dlp3)

Il existe un dernier cas où le DLP est dans un rapport que nous qualifions de *négociation* de la meilleure offre de service à mettre en place. Il cherche à concevoir une réponse spécifique aux clients locaux. Dans ce cas, le DLP considère les caractéristiques locales qu'il a pris le temps d'observer et d'analyser. La priorité fixée est celle de « répondre aux nouvelles conditions de rythmes de vie des clients ». Dans ce cas il met en place une offre de service qui tient compte des arguments des élus, qu'il confronte aux informations locales objectivables qu'il a relevées.

« Parce que les démarches technocratiques c'est trop long..., il faut tester les choses pour voir si ça plaît au client ». (dlp8)

---

<sup>1</sup> Agence Postale Communale.

« Ça se négocie toujours un peu à la marge... Il y a des cas où je suis revenu sur le statut cible du siège... Car dans ces zones côtières, même si on n'est pas au seuil du 30 000 points 539<sup>1</sup>, je regarde en termes de développement, et pas seulement démographique, le dynamisme de la commune, les projets sur la commune, l'implantation de la concurrence... le nombre de clients financiers quand même, ceux avec des encours importants, il faut être prudent par rapport à ça ». (dlp1)

Finalement le DLP a une vision relativement politisée de ses clients. Il les considère comme une population départementale et opère sur un périmètre national donné. Sa vision est médiatisée par les outils nationaux déployés au niveau de leur département, tout autant que par les discours des *lobbyistes*.

Il est donc dans une position d'interface entre la stratégie du Réseau et les *lobbyistes*, c'est-à-dire les organisations influentes quant aux décisions politiques départementales. Le DLP prend ses repères parmi les différentes *orientations politiques* : celles de productivité et de développement commercial du Réseau et celles électorales des représentants de la population. Il fait le choix de donner la priorité aux demandes de la hiérarchie ou aux revendications citoyennes. De rares DLP tentent de concilier les revendications des élus et leurs propres observations et analyses des attentes des clients.

Cette vision générale des clients oriente les actions à mettre en place, mais les besoins des clients n'apparaissent pas nettement. De ce fait, comment oriente-t-il localement les actions commerciales à mettre en place ? Nous allons voir que le DLP peut adopter différentes postures et laisser plus ou moins de marges de manœuvre au niveau local de la mise en place des actions.

### ***Deux logiques professionnelles de DLP influencent les marges de manœuvre locales***

Deux profils professionnels de DLP émanent de nos entretiens : soit il s'engage dans des actions de management interne (mobiliser et guider son équipe), soit il donne la priorité aux actions de développement commercial (trouver de nouveaux services à vendre et augmenter le

---

<sup>1</sup> La « statistique 539 » est un outil qui présente les indicateurs de productivité suivis par la Direction du Réseau. Elle recense l'ensemble des opérations réalisées par les vendeurs (vente d'enveloppe, de timbre, de Colissimo...). A chaque opération réalisée au guichet, elle attribue un temps standard, ce qui permet de mesurer l'activité globale du Réseau en « point ». Dans notre cas « 30 000 points 539 » signifient que le bureau réalise moins que 30 000 points-minute par guichet, sachant qu'une opération est valorisée en points-minute.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

chiffre d'affaires). Dans tous les cas, le DLP s'investit dans ces deux registres, mais il le fait de façon plus ou moins équilibrée. Un DLP peut décrire son quotidien en insistant sur ses actions d'orientation et de guide de ses collaborateurs. Un autre insistera sur le développement d'une politique commerciale qui lui permet d'atteindre les objectifs fixés. La façon que chaque DLP a de remplir ses deux missions a des conséquences directes sur l'application de la stratégie dans les bureaux de poste.

Le DLP est *tourné vers l'intérieur* quand il est davantage préoccupé par ses actions managériales, en vue d'améliorer le service rendu. Dans ce cas, il est dans une *logique industrielle* du service. C'est-à-dire qu'il met au premier plan les contraintes d'efficacité de l'organisation du service. Son objectif est de réguler la production du service et de proposer des produits standards. Il décline les grandes orientations commerciales, en étant le plus directif possible sur les actions opérationnelles à entreprendre. Par exemple, il intervient sur les modalités d'organisation d'un bureau de poste plutôt que de laisser le manager local trouver l'organisation *idéale*. C'est souvent le cas des plus expérimentés à La Poste : le DLP qui a connu les anciennes missions de Directeur départemental. Jadis il était organisateur des services postaux plus que développeur de chiffres d'affaires. Aujourd'hui il veut conserver son rôle de *chef d'orchestre*, délaissant le côté *entrepreneur* de la fonction. En témoigne la stratégie d'un DLP dans l'implantation des nouveaux services en bureau de poste. Chargée de relayer les demandes locales des bureaux à la Direction du Réseau qui conçoit l'offre de nouveaux services, la Direction départementale a la possibilité d'orienter les demandes des bureaux de poste.

« Aujourd'hui, avec mon équipe de la Direction départementale, on a imposé aux bureaux de poste de ne proposer que les nouveaux services qui marchent, comme *Kadéos*<sup>1</sup> et la Carterie... le reste n'a pas été pris en compte... sauf, si le DET nous a expliqué, avec de bons arguments, que ce n'était pas possible dans son bureau de mettre ces services... » (dlp7)

C'est le même DLP qui oriente la finalité de son travail vers des objectifs de productivité et qui est souvent dans un rapport de *retrait* avec les acteurs institutionnels locaux.

---

<sup>1</sup> La carte Kadéos correspond à un chèque-cadeau vendu en bureau de poste, qui peut être utilisé dans une multitude d'enseigne de distribution (Fnac, Carrefour, Printemps...)

Le DLP est *tourné vers l'extérieur* quand il est davantage préoccupé par la performance des actions commerciales. Dans ce cas il est dans une *logique marchande* dont l'objectif est de « coller au plus près de la demande ». Dès lors, il laisse plus d'autonomie dans la mise en place d'action locale de développement commercial. Par exemple, il fixe des objectifs de ventes de nouveaux services aux bureaux de poste, en laissant la possibilité d'y arriver selon leurs propres initiatives. Ce sont les *nouveaux* DLP. Même s'ils sont à La Poste depuis longtemps, leurs précédentes fonctions plus commerciales et managériales les incitent à laisser plus de marges de manœuvre locales. Ils étaient Directeurs de Groupement Postal ou managers de proximité dans des Directions commerciales.

« On doit changer, c'est-à-dire s'adapter en permanence (...) en donnant des marges de manœuvre qui permettent au DET d'adapter ses horaires, ses offres, sa manière de faire (...) Il peut adapter son offre de service lorsqu'il fait le choix de vendre tel ou tel produit (...) L'innovation n'est pas dans les produits, mais dans leur manière de les présenter ou Dans les choix qu'ils font ! Et il y en a qui font des choses extras » (dlp8)

Ce sont les mêmes qui orientent leurs actions vers une finalité plus commerciale et par là même côtoient les élus, soit dans un rapport de *négociation* (le plus souvent) soit dans un rapport de *justification*.

Finalement, le DLP accepte les cadres stratégiques donnés par le Réseau, mais les interprète à sa façon. Devant arbitrer entre les différentes sollicitations hiérarchiques et extérieures, c'est ses ressources *subjectives*, définies par son parcours professionnel et ses expériences avec les élus, qui sont déterminantes dans la façon de mettre en œuvre la stratégie du Réseau.

## **B. Le Directeur des Ventes : une vision *empêchée* du service à rendre**

En 2004, dans le cadre de la réforme organisationnelle « Responsabilisation du management », les Directeurs de Groupements Postaux<sup>1</sup> sont devenus des Directeurs des Ventes (DV). Dorénavant ce sont les activités d'animation commerciale des bureaux de poste

---

<sup>1</sup> En janvier 1991, un nouvel échelon hiérarchique infra départemental, est mis en place à La Poste : le groupement postal constitue une « entité homogène aux plans économique, humain et géographique en même temps qu'une zone de développement commercial ». En signant un contrat de gestion avec les responsables de chaque bureau de poste qui constituent le groupement, le Directeur de Groupement s'engage à assurer des rôles de « soutien, assistance, coordination et animation » sur l'ensemble du territoire. (« La mise en place du groupement postal », *Lettres des Cadres*, 1992.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

— plutôt que de soutien et d'assistance —, qui doivent guider leur travail. Ainsi, le quotidien d'un DV est d'animer un groupe de Directeurs d'Etablissement (DET) dans les bureaux sont répartis sur un *territoire* dont il a la charge. Par conséquent, il est souvent amené à côtoyer les conseillers financiers afin de s'assurer qu'ils ont atteint leurs résultats commerciaux. La raison d'être du DV est dorénavant spécifiquement commerciale et toute son attention se porte sur le dynamisme de la Banque Postale.

Pour certains ce recentrage du travail sur les activités commerciales semble difficile à mettre en œuvre d'autant plus qu'ils doivent le faire à distance. Cette évolution pose aussi la question de la crédibilité de la représentation du client qu'ils se font. Leur méconnaissance apparente du quotidien d'un bureau de poste et des besoins des clients influe *in fine* sur leur logique d'action.

### *L'évolution commerciale des missions sous le joug du « centralisme démocratique »<sup>1</sup> postal*

Ceux qui ont connu les évolutions des missions de Directeur de Groupement attestent d'une accentuation du « développement de l'animation commerciale », au détriment du contrôle et de l'appui à la gestion des bureaux de poste.

« Aujourd'hui, on n'a plus que le développement commercial. On n'a plus de contrôle de gestion, de RH, de com'... on avait avec nous sur place des gens qui pouvaient l'organiser. A partir du moment où on n'a plus que des gens qui font du commercial, notre priorité c'est le développement du chiffre d'affaires... » (dv2)

Cependant, l'évolution de leur périmètre d'action s'effectue progressivement, car, même si la Direction du Réseau leur demande d'être des animateurs commerciaux auprès des DET, ils doivent répondre aux DET qui les sollicitent encore pour un soutien quotidien que leur apportaient les Directeurs de Groupement. En effet, malgré la mise en place des plateformes d'appui et de soutien (PASL) pour pallier les aléas logistiques des bureaux, les DET préfèrent souvent faire appel aux DV pour certains problèmes du quotidien.

---

<sup>1</sup> Nous avons conscience que le « centralisme démocratique » renvoie au mode d'organisation politique léniniste, mettant en avant une mise en débat interne tout en soumettant à une discipline en externe. Mais c'est aux propos d'un DV que cette expression fait référence lorsqu'il qualifie l'organisation de La Poste, qu'il juge faussement décentralisée.

« Avec le poids de l'histoire et le fait qu'il y a un lien hiérarchique, je suis amené à régler des histoires qui ne sont pas strictement de l'animation commerciale... On traîne des vieux restes d'administration et de hiérarchie quand il y a un problème de recrutement, de voiture... je suis un point de passage vers les échelons supérieurs ». (dv1)

Par ailleurs, le rôle des DV auprès des acteurs extérieurs de La Poste prend une autre dimension. Occupant jusqu'à présent une place de premier rang auprès des élus locaux, celle-ci s'est amoindrie au bénéfice, soit des DLP qui cherchent à renforcer leur rôle d'ambassadeur de La Poste auprès des élus du département, soit des DET à qui il est officiellement demandé d'entretenir des relations commerciales avec les acteurs économiques et politiques locaux.

Parallèlement à l'évolution de leurs missions, ils connaissent une très forte formalisation de leur travail. En effet, la nouvelle méthode de management (« Carré d'As ») pose des frontières rigides sur leur périmètre d'intervention et rationalise leurs activités quotidiennes. Par là même, c'est leur autonomie au travail qui est affectée. Confirmant d'anciens travaux en sociologie des organisations (de Coninck, 1995) nous constatons une corrélation entre l'injonction d'une plus forte rationalisation des comportements et le vécu d'une perte d'autonomie dans le travail.

« On a une activité qui est dictée selon des normes précises puisqu'on doit opérer des actes de management, à des fréquences données, avec les DET et leurs vendeurs directement rattachés. » (dv6)

« Mon but... c'est de piloter tous les DET de la même manière avec *Carré d'As* » (dv2)

« On a des méthodes de vente et je dois vérifier qu'elles sont bien suivies, bien connues, bien appliquées. Pour cela, j'utilise des documents comme les fiches formalisées d'entretien... C'est un processus qui se met tout juste en place et c'est très structuré. » (dv5)

« Les actes de management, ça n'est pas nouveau, mais c'est plus structuré, plus formalisé qu'avant. » (dv4).

Les DV appliquent donc formellement des méthodes et des prescriptions commerciales établies par la Direction du Réseau.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

« Mon travail consiste à relayer la politique commerciale du siège pour la mettre en œuvre au niveau du groupement postal et la décliner au niveau du terrain... » (dv5)

Cette injonction managériale se fait par l'intermédiaire de nombreux outils de communication interne, et en premier lieu, le « Comité commercial départemental » qui réunit tous les DV du département devant leur DLP exposant les orientations officielles. Même si cette rencontre formalisée laisse peu de temps de parole aux DV, elle explicite leurs rôles. Parallèlement à ces réunions, ils ont largement accès aux différents intranets du Groupe La Poste et assimilent beaucoup les informations commerciales qui y sont diffusées. Soulignons cependant que ces informations concernent essentiellement les clients des services financiers — c'est-à-dire de La Banque Postale. Enfin, ils sont les interlocuteurs de la Direction des Actions commerciales (DAC) du département qui guident sur les actions commerciales à mettre en place dans les bureaux de poste.

« On ne travaille pas vraiment sur une offre de service précise, on est plutôt sur un management plus général... Par exemple, l'offre chrono<sup>1</sup> qui vient d'évoluer... on est chargé de décliner l'évolution de cette offre. Donc pour ça on a la DAC<sup>2</sup> qui nous présente l'évolution de l'offre. Puis, on la présente aux Directeurs d'Etablissement... et on donne l'argumentation qui va avec. » (dv5).

Les DV bénéficient d'une faible marge de manœuvre pour adapter l'offre commerciale aux contraintes locales. En effet, la possibilité de proposer une offre de service plus adaptée à des besoins locaux qu'ils auraient identifiés est mince. En témoigne un DV qui explique comment une offre locale qu'il avait mise en place (la vente de cartes postales d'un peintre de la région) a été stoppée par sa hiérarchie.

« Depuis deux mois, on ne peut plus faire ces offres-là. Il y a une validation obligatoire par le siège... C'est ce qu'on appelle le centralisme démocratique. » (dv7)

Par ailleurs, pour réaliser leurs missions de contrôle des objectifs commerciaux, les DV utilisent des outils institutionnels, eux aussi très formalisés. En effet, les actes de la méthode

---

<sup>1</sup> L'offre qui propose la gamme de services de Chronopost et qui est vendue en bureau de poste.

<sup>2</sup> Direction des Actions commerciales.



de management « Carré d'As » (tels que les « briefs<sup>1</sup> » « débriefs »<sup>2</sup> « accompagnements commerciaux » « réunions téléphoniques ») doivent être programmés dans un « agenda théorique » qu'ils doivent respecter. Cette méthode de management très chronophage ne laisse pas beaucoup de temps pour une réflexion commerciale à leur niveau.

« On a 80 % de notre temps qui sont organisés et programmés à l'avance... On n'a plus de latitude, car tout est imposé et ce sont des figures imposées récurrentes. » (dv6)

Nous nous sommes procuré un extrait de « l'agenda théorique » sur lequel le DV inscrit les actes de management et de pilotage qu'il doit effectuer. Nous constatons que, excepté trois heures « d'analyse stratégique de l'entité groupement » programmées sur le mois, l'intégralité de son temps est consacrée à des entretiens individuels (avec les DET, les animateurs des ventes, les conseillers commerciaux, les acteurs internes à la Direction départementale) et à des accompagnements commerciaux. Son temps est dédié aux activités commerciales opérationnelles plus qu'à la réflexion stratégique. Finalement ils ressentent plus de difficultés dans la gestion des relations internes que dans l'application très cadrée de la stratégie commerciale.

« Finalement, convaincre le client est plus facile que convaincre le guichetier » (dv7)

Enfin, les tableaux de bord élaborés à partir du système d'information national<sup>3</sup> permettent *in fine* de comprendre *ce qui va et ce qui ne va pas* dans l'atteinte de ses objectifs professionnels. La référence est la « statistique 539 » qui donne les chiffres de fréquentation des bureaux de poste, les flux-traffic, les chiffres d'affaires par catégorie de produit vendu...

« Pour les suivre, on voit les statistiques qui disent le flux de trafic. » (dv7)

---

<sup>1</sup> Les « briefs » sont des moments formels que le manager doit consacrer aux vendeurs (conseillers financiers ou guichetiers) pour leur exposer les objectifs de la journée à remplir.

<sup>2</sup> Les « débriefs » sont des moments formels que le manager doit consacrer pour faire le point avec les vendeurs sur les objectifs atteints (uniquement auprès des conseillers financiers). Le cas échéant, il faut en trouver l'origine des écarts.

<sup>3</sup> La Direction du pilotage de la Performance met à disposition un intranet où l'on trouve les rubriques : note d'analyse hebdomadaire, pilotage hebdomadaire, L'actualité (Suivis spécifiques, Challenges...), les Revues Mensuelles de la Performance, Le club des managers (qui est le palmarès des quatre-vingt-dix meilleurs managers).

## *Les sociologies spontanées des postiers*

Tous ces *cadres* formels témoignent de la faible marge de manœuvre que leur accorde la hiérarchie. Il y a donc peu d'action locale commerciale de leur initiative. Ils ne disposent pas de moyen autonome (budget ou possibilité de prise de décision) qui leur donnerait plus de pouvoir. Par exemple, un DV nous explique qu'il n'a pas d'influence dans les décisions d'implantation de « boutique »<sup>1</sup> en bureau de poste. Ce sont des décisions nationales qui s'appliquent, quelquefois même sans que les DV soient avertis.

« Le choix s'est fait de façon technocratique et centralisé... C'est eux qui choisissent les bureaux sans nous consulter. Et là, c'est le chef d'établissement qui m'a appelé pour savoir si j'étais au courant. C'est lui qui nous en a informés. » (dv6)

Les DV sont gênés dans l'application de certains choix nationaux comme celui d'implanter une « boutique » dans les bureaux de poste situés dans les zones de chalandise identifiées par le géomarketing. En effet, ils doivent composer avec les contradictions des Directions transverses aux Métiers. Par exemple, la Direction de l'Immobilier doit valider juridiquement et techniquement les choix d'implantation des boutiques. Elle exige un temps de réflexion et d'instruction du dossier qui dépasse le temps d'action et de développement commercial immédiat des DV. La réactivité est un mot d'ordre qui guide fortement le travail commercial des DV. Un DV nous explique qu'il est embarrassé par le fait que la Direction marketing envisage un développement commercial rapide, alors que la Direction de l'Immobilier en charge de valider le déploiement l'en empêche :

« On a fait le *zoning*<sup>2</sup> de trois bureaux de poste. Mais les dossiers traînent. Il y a une lourdeur croissante du dispositif c'est-à-dire qu'il faut tout faire valider par le siège par des multiples services qui ne se parlent pas entre eux et qui ne s'intéressent pas à notre réalité. Ils nous proposent des choses après des semaines et des semaines... des plans obsolètes qui datent de 1820... Donc on est sur des délais énormes ! Mais en quoi le siège peut savoir si tel ou tel local

---

<sup>1</sup> En 2005, la Direction du Réseau, décide de mettre en place un espace « boutique » (ou « boutique postale ») dans certains bureaux de poste. Ces espaces permettent de merchandiser l'exposition des produits postaux mais également de certains produits non-postaux. Le plan marketing explique que la « boutique » vise à satisfaire plusieurs besoins implicites de la clientèle dont les plus saillants sont l'envoi simple et rapide d'un cadeau à un proche, l'achat émotionnel d'un « objet plaisir »... (*Plan Marketing d'Enseigne*, novembre 2005).

<sup>2</sup> Le « zoning », en marketing, consiste à articuler des espaces marchands dans le but de placer aux endroits stratégiques les produits les plus appropriés. A La Poste, la Direction marketing du Réseau demande aux départements de revoir l'organisation interne des bureaux de poste dans le but de mieux organiser le parcours client, de façon à réduire le sentiment de temps d'attente et augmenter le panier d'achats moyen.

est bien ? C'est vraiment un frein important à la modernisation du Réseau... »  
(dv7)

Avec cette forte centralisation des décisions commerciales et le manque de cohérence de leurs commanditaires, les DV s'efforcent de *bricoler* avec les dispositifs qui sont à leur disposition. Par exemple, les chiffres clés sont un peu remaniés pour faire accepter des projets aux agents des bureaux de poste ; les taux de fréquentation sont plus ou moins majorés pour leur faire accepter des variations d'horaires de travail. De même, suite aux réorganisations « Terrain », ils doivent prévoir l'accueil de nouveaux conseillers financiers dans les bureaux alors même qu'ils n'ont pas de budget supplémentaire (pour acheter des fournitures ou poser des cloisons par exemple). Ils ajustent alors les quelques éléments qu'ils contrôlent ce qui aboutit essentiellement à du *bricolage matériel*.

« On fait du bricolage parfois... pour installer la force de vente car le projet Terrain c'est une augmentation de la force de vente donc il faut créer des locaux pour les vendeurs supplémentaires. Et des fois, c'est de bric et de broc. Exemple, là, on va rétrécir la salle du public pour mettre un bureau de cofi... »  
(dv3)

Tout au long des entretiens, les DV nous ont fait part d'un sentiment d'amertume et d'un certain découragement dans leur travail. Au final, ils semblent passifs dans cette phase d'évolution du Réseau.

« Pour développer un projet, on m'enlève les moyens qui me permettent de le mettre en application. » (dv7)

Finalement les DV évoluent dans un contexte d'action fortement cadré par les outils de la Direction du Réseau. Par conséquent, leurs *cadres opératoire et cognitif* sont très influencés par ces dispositifs institutionnels. Ce sont surtout les outils de communication institutionnelle qui définissent ce qui est attendu d'eux. De ce fait, ils ont tendance à appliquer les prescriptions de la façon la plus exhaustive possible dans la mesure où ils n'ont pas vraiment d'interlocuteur pour mieux comprendre leurs missions. Leur manque de marge de manœuvre les empêche, en outre, de prendre des initiatives.

***Une fragile représentation des utilisateurs des bureaux de poste***

Les DV n'ont pas vocation à rencontrer des clients et encore moins à entretenir des relations commerciales avec eux. Leur mission d'animation les conduit à être en relation essentiellement avec les acteurs internes de La Poste : les managers (DLP et Directeur Commerciaux du département) autant que les managés (DET, conseillers financiers...). Rares sont ceux qui ont conservé un rôle officiel relationnel auprès des élus. Cependant, pour ceux qui occupaient un poste de Directeur de Groupement avant de devenir DV, leurs expériences antérieures marquent la perception qu'ils ont des clients. Et celle-ci se rapproche beaucoup de celle des DLP, devenus interlocuteurs des élus. Certains DV continuent de s'impliquer vis-à-vis des élus de leur territoire. A l'instar d'un DLP, il cherche à *justifier* l'évolution du Réseau.

« Même si les élus ont conscience du déclin du bureau de poste, ils ne veulent pas céder vis-à-vis de leurs électeurs. Ça peut être une renonciation à leurs yeux que d'accepter de renoncer au service public. Leurs termes c'est *service public*, même si on n'est pas service public... Au final, on maintient le nombre de points de contact, pas leur statut. Ça permet d'adapter notre offre... On doit les faire basculer dans une logique partenariale. » (dv6)

En revanche, les récents DV sont investis presque exclusivement dans des relations internes. Ils s'efforcent d'appliquer les actes de management qui leur sont demandés (accompagnement des DET, entretiens d'évaluation, suivis des animateurs commerciaux...). Ils avouent alors avoir des difficultés à se représenter le client au guichet.

« Les besoins du client, ce n'est pas à notre niveau qu'on les identifie, c'est plus à travers le contact dans les bureaux de poste » (dv7)

« Moi je suis aveugle sur les caractéristiques des clients » (dv5)

Seule une connaissance *outillée* des clients financiers leur permet de percevoir une partie de la clientèle et leur donne des éléments de compréhension et d'interprétation. Cette connaissance est *outillée* dans le sens où elle se fait au regard des actes de management des DET. Par exemple, quand ils observent le DET qui accompagne un conseiller financier avec un client, ils agrémentent leurs connaissances de données commerciales et marketing.

« On voit aussi que le client est zappeur, il fait appel de plus en plus à la concurrence, avec des comparatifs de prix. ... On le voit à travers le pilotage

des conseillers financiers et quand les clients viennent aux entretiens avec d'autres propositions de banques concurrentes » (dv5)

D'autres outils aiguïsent leur cadrage. Il s'agit de ceux que la Direction du Réseau met à disposition sur l'intranet : la classification des clients financiers (Alice 2) les tableaux de pilotage (Pilotes, Orgues...) ou les informations commerciales bancaires internes (Expertise Le Média)... Autant de supports qui leur donnent des éléments de connaissance sur les clients de la Banque.

« Sur le plan des Services Financiers, on connaît la structure parce qu'on a un outil : *Alice 2*. On connaît par âge, par profil CSP, ... Par bureau, on peut avoir une bonne typologie de la clientèle... » (dv3).

Ils font également beaucoup de « réunions téléphoniques » avec les DET de leur groupement. Ces conférences téléphoniques sont organisées dans l'objectif de permettre aux DET d'échanger sur leurs expériences, leur faire commenter des résultats de ventes... Ce sont des réunions sur *les bonnes pratiques* de leurs collaborateurs ou sur ce qu'ils perçoivent de leurs clients, leurs réactions sur certains produits... Mais en réalité, elles sont organisées dans le but de répondre aux attentes de la hiérarchie, c'est-à-dire programmer des temps commerciaux dans l'agenda théorique. Lors de nos observations, nous avons fait le constat qu'elles étaient souvent l'occasion de monologue du DV commentant les chiffres de vente de la semaine.

Au final, il y a peu d'adaptation locale de l'offre de service ou alors sans cadrage préalable des besoins des clients. Mis à part les clients des services financiers, le client est perçu comme quelqu'un de plutôt passif qui s'adapte à l'organisation. Ce qui conduit certains DV à mettre en place des actions pour « capter »<sup>1</sup> les clients, plus que pour répondre à leur demande. Certains parlent de « susciter le besoin » et de « réguler la clientèle ».

« On met en place une offre de service et on voit si ça marche, si ça se vend, comme ça on sait si le client en avait besoin » (dv2)

« On est plus à susciter certains besoins qu'à répondre aux besoins primaires... Par exemple, les PAP. Avant le client achetait son timbre et il avait des

---

<sup>1</sup> F. Cochoy dévoile les différentes formes de « captation » des clients mises en place par les entreprises. Il peut s'agir d'attraction, de fidélisation d'information ou encore de séduction de la clientèle. Finalement, il aboutit à la conclusion que « capter le client, c'est d'abord le choisir, et ensuite chercher à limiter sa mobilité et sa capacité de choix entre des offres concurrentes » (COCHOY F., *La captation des publics, c'est pour mieux te séduire, mon client*, Editions Presses Universitaires du Mirail, 2004, p.176)

## *Les sociologies spontanées des postiers*

enveloppes chez lui... Là, c'est nous qui lui avons fait découvrir. Je ne suis pas sûr que le client nous aurait fait la demande, qu'il ait imaginé d'avoir un PAP... Les clients s'adaptent en fonction des offres qu'on peut lui proposer... on essaie de réguler la clientèle plutôt que de nous réguler nous » (dv3).

Les DV disposent donc principalement d'outils de pilotage nationaux pour comprendre ce que viennent chercher les clients singulièrement les clients financiers. La Direction du Réseau n'a pas encore développé ce genre d'outils pour les clients non financiers - même si on voit paraître un début de réflexion sur les besoins de la clientèle des « professionnels de proximité »<sup>1</sup>. Les DV sont donc plutôt aveugles sur les demandes et pratiques des individus. Pourtant, ils pèsent sur les cadres structurants les interactions des clients avec La Poste, dans la mesure où ils orientent fortement le travail des DET qu'ils managent.

### *Des DV plus contrôleurs qu'animateurs commerciaux*

Évalués sur les objectifs de performance des bureaux de poste qu'ils animent, les DV restent attachés à leurs anciennes missions de contrôle des DET. Pourtant, la politique de « Responsabilisation du management » renforce leur mission de soutien commercial, et diminue celle de contrôle des ressources humaines et matérielles des bureaux de poste. Cette nouvelle attribution des missions a pour but de renforcer le volet managérial de leur travail (appui, concertation des agents, facilitation de l'adhésion aux changements...). Mais la réalité de leur travail est tout autre. Comme l'a déjà soulignée M.N. Berthon (2005) lors de son enquête auprès des responsables de bureau de poste<sup>2</sup>, la réussite des objectifs chiffrés semble être l'une des préoccupations majeures des DV qui, de ce fait, continuent à contrôler scrupuleusement les moyens consommés. Ainsi, ils interprètent leur rôle en accentuant l'importance des missions de contrôle des objectifs. Ils cherchent à conserver une place dans les processus de décision.

« Le Groupement fourni et exige... et pour ça il faut fixer des objectifs, des normes, des quotas à atteindre... Et après il faut suivre et contrôler... C'est ça qu'on appelle l'animation commerciale » (dv1).

---

<sup>1</sup> A La Poste, les professionnels de proximité (petits pro) regroupent les TPE (entreprise de moins de 10 salariés) qui utilisent les services de La Poste au guichet. (C'est-à-dire sans contrat commercial formalisé avec La Poste)

<sup>2</sup> BERTHON M.N., *Résurgences mécanistes et gestion des contradictions : résultats d'une démarche ethnographique auprès des chefs d'établissement à La Poste*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Science sociales LIRHE Toulouse I, 2005.

« Au départ il y a eu des bureaux tests puis ça s'est généralisé. Mais ça a été des choix déclinés à partir du siège... et j'ai même été informé uniquement après coup qu'on testait la vente du «...» ... on a oublié de nous consulter... Alors qu'il vaudrait mieux que toute la chaîne soit informée. C'est à nous de relayer l'information pas le contraire ! » (dv3)

En donnant la priorité à leurs missions de contrôle, les DV ne mettent pas le client « au cœur de leurs préoccupations ». Il est plus un stimulus, un générateur de travail pensé au regard des objectifs de développement commercial. De plus, leur comportement hiérarchique est en décalage avec la réalité du terrain et entraîne un manque de légitimité aux yeux des responsables des bureaux qu'ils animent. En effet, les DET sont confrontés quotidiennement aux clients et aux contraintes locales du bureau de poste. La pression commerciale exercée par les DV sur les objectifs de ventes est en dissonance avec leurs préoccupations opérationnelles. Par conséquent, l'impact du rôle de « relais de l'information » que les DV sont censés exercer est amoindri. Au final, leur attitude contribue à masquer une partie des tenants et aboutissants de la démarche commerciale.

En définitive, les DV disposent de peu de temps et d'outils pour comprendre les réalités du bureau de poste et des clients. C'est ce niveau hiérarchique du Réseau qui semble être le plus atteint par la logique *techniciste* que critique G. Canguilhem (1947).

« Par illusion techniciste on doit entendre la prétention de déduire et de commander tout le progrès social à partir du seul progrès du rendement industriel, obtenu par une rationalisation simultanée, et univoquement conçue, de l'emploi des machines et de la main-d'œuvre »<sup>1</sup>

Ils sont enclins à concevoir l'évolution du Réseau comme une amélioration de la productivité (surtout des emplois). Par conséquent, ils adoptent un comportement de contrôle qui garantit ce progrès. Mais ce comportement ne semble pas être guidé par attentes des utilisateurs des services en bureau de poste. Pourtant, les DET qu'ils animent y sont confrontés au quotidien.

---

<sup>1</sup> CANGUILHEM G., « Milieu et normes de l'homme au travail », in *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Editions du Seuil, Paris, 1947

### **C. Le Directeur d'établissement Terrain : une vision locale, mais globale du service à rendre dans son bureau de poste**

La volonté de responsabiliser le management au niveau le plus local du service induit qu'un nombre croissant d'objectifs à atteindre incombe au Directeur d'Etablissement Terrain (DET). Pour lui permettre d'atteindre localement ses objectifs, le DET a accès à une large palette d'outils institutionnels (marketing, de gestion...). Ses missions sont dorénavant « orientées client ». Ainsi, il doit s'efforcer de mieux appréhender les clients. Par ailleurs, même si le périmètre d'action du DET est fortement cadré par les outils managériaux, il tente d'ajuster les actions commerciales aux clients et aux agents du bureau de poste.

#### ***Une interprétation de la situation locale : entre prescriptions hiérarchiques et mise à disposition d'outils marketing***

Le quotidien du DET est rythmé par un ensemble d'objectifs à atteindre. Qu'ils soient commerciaux, de gestion, de productivité ou encore de qualité de service, tous sont fixés au préalable, selon un processus « descendant »<sup>1</sup> laissant peu de possibilités de négociation. L'ensemble des DET rencontrés est unanime quant à l'ampleur de ces objectifs, qui émane des différents Métiers : Courrier, Colis, Banque et Produits tiers<sup>2</sup>. Ils changent à un rythme élevé ce qui implique une bonne gestion temporelle et une réactivité permanente.

« Au début de l'année, on a des objectifs que le DV nous notifie, ce n'est pas vraiment négocié... Ça s'appelle *contrat* mais il n'y a pas de négociation » (det8)

« Là, c'est de plus en plus descendant. Ils nous mitraillent et ne nous laissent pas labourer donc c'est de plus en plus dur et si tu n'y arrives pas, tu t'en vas... » (det7)

L'atteinte de ces objectifs légitime la qualité du travail du DET aux yeux de sa hiérarchie. Ils sont donc prépondérants dans son *cadrage cognitif* des actions de management à entreprendre. S'il constate — ou qu'on lui fait constater — qu'il est en retard sur l'un ou l'autre des

---

<sup>1</sup> Le processus « descendant » implique que le sommet de la hiérarchie fixe les objectifs à appliquer localement. Il s'oppose au processus « ascendant », dans lequel les initiatives locales remontent vers le sommet, au sein d'un cadre préalablement défini.

<sup>2</sup> Sous l'appellation « produits tiers » les bureaux de poste proposent des prestations « non postales » telles que la vente de cartes téléphoniques ou de recharges pour téléphone mobile ou de tickets prépayés pour les téléphones. Et plus récemment des cartes postales ou des « gadgets » à l'effigie de La Poste.



objectifs, il fait en sorte de mettre en place des actions concrètes de correction. Cependant, le volume des objectifs est tel que cela occulte le sens de la stratégie globale.

« ... c'est la mesure des objectifs : objectif de tant à faire en chrono, tant à faire en colis, en courrier, en PAP, en philatélie, en colissimo suivi, kit libre express, en SF, en crédit immo, en moyen en personnel... les indicateurs de performance c'est quand on a atteint ses objectifs » (det5)

« On a beaucoup de campagnes commerciales qui font oublier les objectifs annuels sur lesquels on est pourtant évalué » (det7)

Paradoxalement le DET n'a aucune influence dans la fixation des objectifs, même si la politique de « Responsabilisation du management » le rend responsable de l'atteinte de ces objectifs. Il doit y parvenir avec les outils que la Direction du Réseau met à sa disposition, tel que des moyens de sanctions locales (réprimande, avertissement, diminution de prime...) et de récompenses (félicitation, cadeau personnel, attribution de primes...). Mais, sa marge de manœuvre est plutôt restreinte. Par exemple, il n'a pas de réel pouvoir financier puisque son enveloppe budgétaire ne permet pas d'engager d'importants investissements matériels (réalisation de travaux) ou immatériels (élaboration de sondages locaux). Il adopte donc un comportement attentiste.

« On peut décider de faire certains travaux, mais ce n'est pas facile. Il faut faire des choix, car on ne sait pas ce qu'il va nous tomber dessus dans l'année. Une porte cassée à réparer par exemple... donc faire couper les chardons devant la porte, ça attendra l'année prochaine » (det12)

Il n'a pas, non plus, la possibilité de composer son équipe de travail avec un personnel qu'il aurait choisi. Il doit s'accommoder des moyens humains qui lui sont affectés par la hiérarchie selon des normes d'organisation nationales. Par exemple, un DET conteste auprès de son DV l'arrivée d'un jeune conseiller financier en apprentissage dans son bureau. D'autant plus qu'il vient d'accueillir un commercial fraîchement nommé par le département, qu'il a aussi dû former.

« Le problème, c'est qu'on n'en veut pas. Parce que ça devient dur de faire une équipe uniquement avec des gens en rattrapage... » (det10)

Il doit *s'accommoder* des choix hiérarchiques qui paraissent quelquefois non adaptés à la situation du bureau. Comme la décision de mettre en place un « guichet professionnel<sup>1</sup> » dans tous les bureaux désignés par la Direction. Pourtant, certains n'accueillent réellement que peu de « petits pros » et perdent la disponibilité du guichetier affectée à un guichet souvent vide. Ainsi, les grandes orientations sont données par le niveau hiérarchique supérieur qui délimite le périmètre d'action que le DET doit prendre en compte. Certains DET y voient une conception technocratique de la stratégie, c'est-à-dire sans prise en compte de la complexité réelle de la vie d'un bureau de poste. Dans ce cas, il *recadre* les orientations en prenant en compte les spécificités du bureau. En témoigne un DET à qui la Direction somme de mettre en place un « guichet dédié » aux « opérations courrier-colis » (envoi/retrait). Il s'aperçoit que cette modalité ne fonctionne pas, ni du côté des clients, ni du côté des guichetiers. Pour y remédier, il décide de communiquer auprès des clients et de mettre en place une *organisation roulante* des guichetiers. Ainsi, il *organise l'expérience*, au sens d'Y. Winkin (2005) lorsqu'il analyse la transformation du hall d'accueil d'un centre hospitalier<sup>2</sup>. Le DET transforme habilement le dispositif de perception de la réalité par des mises en scène, des discours...

« Au début les clients n'avaient pas compris que les autres guichets faisaient tout, y compris l'affranchissement donc ils n'y allaient plus et quand la file commençait à être grande, ils n'étaient pas contents d'attendre. Du coup, j'ai fait un peu de com' pour expliquer aux gens, et ça commence à rentrer...

... il y a un écart d'un à deux entre certains sur la vente, donc j'aurais pu choisir de mettre les bons, mais il y a le commissionnement individuel qui entre en jeu. Donc si je ne mets pas tout le monde, certains sont lésés... et puis ça aurait stigmatisé ceux qui sont déjà mauvais. » (det7)

Cet exemple illustre bien le poids des DET sur les activités sociales en bureau de poste, tant au niveau des achats des clients que des opérations de production des guichetiers.

Le DET utilise d'autres moyens pour s'organiser et adapter ses actions aux objectifs qu'il veut atteindre. Il a un pouvoir organisationnel substantiel qui lui permet d'organiser les équipes et le bureau de poste au niveau local (en général en accord avec les salariés). Même s'il n'a pas

---

<sup>1</sup> Certains guichets sont affectés en priorité au service des professionnels de proximité (appelés « petits pro ») sous réserve qu'ils possèdent une carte de privilèges nominale.

<sup>2</sup> WINKIN Y., *Les débats de l'Agora*, Syntec, 2005.

le choix des effectifs et du recrutement, il s'arrange pour attribuer les postes de travail au mieux. Il a aussi la possibilité de flexibiliser l'organisation du travail et est autonome sur la gestion des emplois du temps. Par exemple, un DET nous explique qu'il agit sur le tableau de service pour conserver des effectifs en back-office<sup>1</sup> alors même que les objectifs de productivité sous-entendent de diminuer ces positions de travail au profit des effectifs en front-office.

« L'idée, c'est d'être d'accord avec les chiffres de la Direction, mais sans forcément faire ce que les chiffres disent. Par exemple, je vais mettre une PT<sup>2</sup> sur une autre fonction que celle affichée dans mon tableau » (det10)

Il répartit les objectifs en fonction de ses connaissances professionnelles et personnelles des agents, mais également de l'emplacement du mobilier dans le bureau de poste — certains guichets *marchent* plus que d'autres – ainsi que du potentiel des clients qui s'y présentent.

« Il y a une clientèle qui veut des produits à valeur ajoutée et une qui n'en veut pas... Donc il est évident que je ne peux pas donner les mêmes objectifs à mes deux collaborateurs qui sont chacun sur un guichet, mais avec des potentiels différents » (det1)

Les objectifs commerciaux deviennent plus lisibles et accessibles avec les outils marketing mis à leur disposition. Selon le Responsable Qualité-Accueil du département, la sensibilisation au merchandising auprès des DET a commencé en 2004. Des fascicules présentant les « clés de la communication efficace pour le bureau de poste » ont été distribués aux DET. Aujourd'hui les actions marketing sont omniprésentes et sont formalisées via le

---

<sup>1</sup> Les positions de « back-office » en bureau de poste correspondent à toutes celles qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle (caissier, comptable) c'est-à-dire les positions de « front office » (guichetiers et conseillers financiers).

<sup>2</sup> La définition officielle de position de travail (PT) nous est donnée dans un document interne expliquant la méthode de réorganisation des bureaux dans le cadre du projet « évolution du réseau » :

« Une position de travail, selon la définition RH, représente tout ce que fait un agent pendant sa journée de travail.

Une position de travail est égale à une somme de postes de travail.

Un poste de travail est une activité de même nature bornée par une heure de début et une heure de fin.

Une position de travail, au sens organisationnel, est égale à Durée Hebdomadaire du Travail/Nombre de jours d'ouverture du bureau.

Exemple : une position de travail à temps plein est donc égale (si un bureau est ouvert six jours semaine) à  $35/6 = 5$  heures et 50 minutes par jour.

La PT est donc une donnée très abstraite, correspondant davantage à une évaluation formelle du travail, qu'à une situation professionnelle existante.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

« plan d’affichage commercial »<sup>1</sup>, les « kits d’animation » ou encore le « carnet de bord » qui sont des outils de formalisation marketing que le DET consulte régulièrement sur l’intranet.

« Sur intranet on a *Carnet de Bord* où on a les animations, toutes les nouveautés du mois que ce soit en Courrier, en Financier... donc tout est noté là-dessus. Et pour les guichetiers, chaque semaine, on nous donne des phrases clés pour les aider à vendre. Quand il y a un nouveau produit, on peut leur dire ce qu’il faut dire pour proposer. Par exemple, pour tout client qui va demander un carnet de timbres, il peut lui proposer une enveloppe plus le timbre et si le client dit non il peut proposer « un beau timbre » » (det11)

« Les campagnes nationales ce sont des épreuves imposées par le siège, mais elles nous donnent tout clé en main, ça nous guide. » (det9)

Ces outils sont utiles aux *cadres opératoires* du DET. Ils savent mieux ce qu’il est bon de faire commercialement à travers ces recommandations. Au point même que certains DET essaient d’appliquer strictement les prescriptions formelles, car elles servent de références à leur évaluation. En témoignent les remontrances d’un DET à ses guichetiers sur les mauvais résultats des objectifs de vente auprès des professionnels de proximité.

« La 8.32<sup>2</sup> ça ne va pas, on va finir par se faire allumer... Hier sur trois mille opérations de vente, il y a que 120 € enregistrés en *pro* ! C’est impossible ! On va se faire épingler... Il faut faire un effort parce qu’on est objectivé dessus quand même. » (det4)

Pourtant les orientations nationales stratégiques apparaissent floues pour bon nombre d’entre eux, ce qui trouble les opérations de *cadres cognitifs*. Le plus problématique semble être la vitesse de changement des projets ou la juxtaposition de deux projets stratégiques qui ne s’accordent pas sur les actions à entreprendre. Par exemple, le projet « Contre-toute-attente » vise à diminuer le temps d’attente dans les bureaux de poste, alors que « Terrain » entraîne une diminution du nombre d’agents au guichet en pariant sur l’augmentation des opérations réalisées aux automates. Or pour le DET, la baisse des agents aux guichets diminue le temps disponible pour les clients et aboutit souvent à une augmentation du temps d’attente dans les bureaux de poste.

---

<sup>1</sup> Cf. en annexe IX un exemple consulté sur l’intranet.

<sup>2</sup> Le 8.32 est un code d’enregistrement informatique d’une opération réalisée au guichet. Il correspond aux opérations réalisées avec des clients qui utilisent les services du bureau de poste pour des motifs professionnels : les « petits pros ».

Certains DET soulignent aussi les antinomies apparentes entre les objectifs à remplir et la réalité de la demande des clients. Par exemple, quand la campagne commerciale « Postimpact<sup>1</sup> » ciblant les « professionnels de proximité » est lancée à une période qui ne semble pas propice. Ces incohérences obligent à donner des priorités et adapter les injonctions commerciales.

« Ils nous ont envoyé des objectifs *Postimpact* pour juin. ... Moi je veux bien faire ça, mais pas au mois de juin, les commerçants ne vont pas faire de la pub à cette période. Je veux bien le faire, mais en septembre ou fin août, mais juin, c'est n'importe quoi ». (det7)

Au final, le DET interprète les directives en fonction de ses expériences et ses savoir-faire. Il s'octroie des marges de manœuvre pour s'ajuster dans le temps, comme lorsqu'il décide de remplir les objectifs « Postimpact » à un moment plus opportun de l'année. Il peut également choisir d'adapter la mise en scène de l'offre de service, comme ce DET qui décide de laisser des affiches commerciales pour les « Cartes Cadeaux » plus longtemps que ce la préconisation du « plan d'affichage commercial ». Il sait que sa clientèle est sensible aux affiches, mais qu'un délai de « réflexion » est nécessaire pour avoir un impact sur elle. Le temps qu'impose le « plan d'affichage commercial » n'est pas assez long pour que les clients qui fréquentent le bureau aient le temps de réfléchir à l'offre et la demander lors de la visite suivante. Il laisse donc les affiches plus longtemps que ce qu'indique le « plan d'affichage commercial ». Là encore, il *organise l'expérience des clients* au sens d'Y. Winkin (2005).

« Et moi j'ai une population âgée, et des gens jeunes, plus des déposants Entreprises ! Donc, je l'ai laissé un mois de plus, car même si ça ne me permet pas de vendre tout de suite, les gens quand ils passent, ils voient qu'on en a. Donc quand ils en ont besoin ils peuvent venir en acheter. Par exemple pour les fins d'examen, pour Noël... Et là, je vais les remettre en septembre parce que les étudiants reviennent, ils vont faire la fête et des anniversaires et ils vont se demander ce qu'ils vont pouvoir offrir. » (det12)

Nous avons également vu un DET adapter les supports d'information à sa clientèle locale. Après que ses guichetiers aient expliqué l'incompréhension des clients sur le fonctionnement des cartes téléphoniques, il a décidé de remettre en forme les documents d'information commerciale.

---

<sup>1</sup> Le produit « Post impact » correspond à une prestation d'envoi de courrier marketing spécifiquement conçue pour les professionnels de proximité.

« Les guichetiers nous ont dit que les gens demandaient des renseignements qu'on n'avait pas. Ils nous ont ressorti toutes les questions des clients... Donc on a été obligé d'aller chercher toutes les infos qu'ils voulaient. On les a mis dans un protégé-documents pour les guichetiers et on a fait des fiche-infos pour les clients » (det7)

Enfin, les actions managériales sont également appropriées localement. Par exemple, même si les campagnes commerciales sont commandées par le siège, le DET a la possibilité de programmer lui-même des « challenges commerciaux » entre les guichetiers. Cette impulsion locale lui permet de corriger les erreurs des campagnes nationales, mal ciblées.

« On fait des plans d'action locaux pour atteindre nos objectifs annuels. Si on s'aperçoit qu'on est en retard sur un produit par rapport au plan de marche, il faut qu'on fasse un plan local. Par exemple sur les ET 10<sup>1</sup>, je récompense les trois meilleurs guichetiers, sous forme de bons d'achat, sur le suivi de leurs ventes... Le challenge, c'est moi qui donne les règles » (det9)

Quelquefois, ces ajustements entrent en réelle contradiction avec la politique générale de La Poste. Par exemple, un DET simule l'interruption technique du service Western Union quand il estime que le temps d'attente est intolérable. De ce fait, il désavoue une partie de la politique annoncée. Même s'il souhaite que les opérations au guichet soient réalisées plus rapidement<sup>2</sup>, il va à l'encontre de la politique de déploiement du service des partenaires. Celle-ci voudrait qu'il n'y ait pas de privilège accordé à la distribution des produits postaux.

Au même titre que les DV, le cadre professionnel du DET est fortement orienté par les dispositifs institutionnels. Cependant, le DET s'octroie plus de possibilités d'adaptation à la situation en s'appropriant les outils marketing, de gestion et de pilotage. En revanche, son interprétation de la situation ne prend pas toujours en compte les finalités commerciales voulues par la Direction marketing du Réseau.

---

<sup>1</sup> C'est-à-dire sur les lots de dix enveloppes timbrées vendues.

<sup>2</sup> La prestation que La Poste rend pour le compte de Western Union consiste à réaliser un transfert d'argent à l'étranger presque instantanément, *via* un code donné au client. Le guichetier saisit l'opération sur un logiciel dédié à Western Union, puis il suffit au client d'appeler le destinataire de l'argent pour lui fournir un code. Ce dernier va le retirer dans un « point Western Union » dans son pays avec le code et une pièce d'identité. Cette opération de saisie est très chronophage pour les guichetiers qui sont dépendants d'une procédure technique très longue, sur une application informatique lente.

***Une connaissance globale des clients du bureau de poste en tension avec les outils d'analyse formels du Réseau***

Selon le rôle qu'il joue dans le bureau, le DET mobilise différemment les informations commerciales des clients. Ce rôle dépend beaucoup de la présence d'un Chef d'équipe Guichet (CEG) dans l'équipe du bureau. Cette position hiérarchique existe lorsqu'il y a lieu de soutenir le DET dans le management des guichetiers c'est-à-dire quand le bureau de poste est suffisamment important et que le DET ne peut pas assumer le management de tous les agents du bureau. Dans ce cas, c'est au CEG que les guichetiers font appel lorsqu'ils sont en difficulté et c'est lui qui s'assure de la qualité de leur travail. Mais, sans CEG, c'est le DET qui remplit ce rôle de *chef* de proximité. Par ailleurs, lorsqu'il est seul, le DET est confronté plus fréquemment aux clients. Il assume le rôle de *pompier* assigné normalement au CEG. D'une part, il intervient auprès des clients mécontents qui souhaitent rencontrer un responsable, d'autre part il vient en appui aux guichetiers lorsqu'ils sont en sous-effectif et que l'affluence en bureau de poste nécessite l'ouverture d'un guichet supplémentaire. C'est souvent le cas du DET de petit bureau. C'est souvent un ancien agent du bureau de poste, ayant une expérience significative au guichet (guichetier ou chef d'équipe) dans son parcours professionnel. Il a dans ce cas une vision parcellaire du client, mais ses connaissances sont plus fines et singulières.

« Ce ne sont pas les mêmes gens qui viennent pour La Banque Postale que ceux qui viennent pour le courrier/colis. ... Je le sais à force de faire du guichet. » (det13)

Soulignons que, même lorsqu'il y a un CEG, le DET reçoit les clients mécontents qui ne trouvent pas de solution avec le CEG. Il reçoit *in fine* les clients plus insatisfaits. De la même manière, c'est le DET qui reçoit les courriers de réclamation adressés au bureau de poste. Ce type d'interaction structure forcément son *cadrage cognitif* de la demande du client envisagée sous l'aspect des problèmes qu'il rencontre avec La Poste.

« Les clients qu'on a en ce moment... c'est des cafards ! Ce n'est pas des clients porteurs. C'est du SAV, des instances sans pièce d'identité... » (det12)

« Il y a les clients mécontents qui viennent réclamer. Par exemple, hier on en a eu un très mécontent, sa carte ne marchait pas dans le distributeur, il ne pouvait pas retirer d'argent, donc il est venu très irrité, très agité... il a tapé sur des

guichets... Il faut les écouter et prendre en compte leur mécontentement. »  
(det14)

Le DET dispose et utilise d'autres moyens pour connaître les clients. Certains prennent le temps d'observer les clients dans la salle pour mieux comprendre leur parcours. D'autres accordent une importance particulière aux propos des guichetiers qu'ils entendent lors d'échanges informels (à la pause café, aux pots...) et formels (lors des briefs ou des ETC<sup>1</sup>).

« Je le vois bien dans la file d'attente... Et puis je parle avec mes guichetiers, c'est important. Par exemple, ce matin ils m'ont dit que Mme x venait chercher cinq fois des timbres dans la journée. » (det12)

Certains DET mobilisent davantage les outils de pilotage pour se représenter les clients. Ainsi les applications informatiques telles que « Super »<sup>2</sup>, « Pilotes »<sup>3</sup>, « Org@ »<sup>4</sup>, « Compact »<sup>5</sup> sont utilisées pour définir les horaires d'ouverture du bureau de poste, les produits à réapprovisionner ou encore pour savoir ce que viennent faire les clients.

« Avec *Org@*, on sait demi-heure par demi-heure le nombre de clients servis. Ça permet d'ajuster les horaires. ... De plus, mois par mois, je connais le nombre de produits vendus pour ajuster mon stock. Par exemple, en août j'ai besoin de moins d'argent qu'en décembre » (det11)

Au final, tous ces dispositifs permettent au DET d'avoir une connaissance spécifique des clients. Ceci étant, son périmètre de représentation se focalise sur les clients de *son* bureau de poste. Il a une représentation locale de *ses* clients. Il sait ce qu'il se passe dans *son* quartier. Lorsque nous abordons la question des utilisateurs de service au guichet, il nous donne les mêmes chiffres que la hiérarchie, mais focalisés sur les clients de son bureau de poste (taux de fréquentation du bureau, nombre de résidents dans la zone, nombre de professionnels de proximité...). Cependant, si la plupart s'appuient sur des chiffres locaux, quelques-uns élaborent des catégories grossières de la population (clientèle « sociale », clientèle « naturelle »...).

---

<sup>1</sup> ETC : Espace Temps Communication. Ce sont des réunions que le management doit programmer pour informer les agents du bureau de poste.

<sup>2</sup> Outil de mesure et de comparaison des performances des organisations des bureaux.

<sup>3</sup> Outil de pilotage de l'activité Grand Public – Courrier / Colis / Produit du Réseau.

<sup>4</sup> Cadres d'organisation des entités de La Poste et suivi de la performance des bureaux.

<sup>5</sup> Outil de diagnostic commercial et d'objectivation des établissements.



« On a très peu de *résidents*... que trois mille personnes qui habitent dans le quartier sur les vingt mille clients du bureau » (det4)

« Ce bureau de poste, j'en connais certains paramètres de la clientèle... Je sais qu'on a une clientèle *naturelle* c'est-à-dire que, même si on ne fait rien, on a quand même du chiffre » (det7)

En même temps, il a une représentation globale du client. Pour le DET, le client n'est pas seulement client du bureau, il est également un habitant qui se déplace, travaille, consomme, s'organise. Envisagé dans sa globalité, le client est plus visible et plus *acteur*.

« Ici la plupart des jeunes habitent dans le rural et travaillent en ville, c'est pour ça qu'on les voit le midi » (det10)

« Ils viennent aux heures de pointe avant 9h et après 17h. Ils sont pressés, car ils ont des enfants à aller chercher » (det13)

Finalement il a une représentation précise de ses clients qu'il appréhende dans leur globalité. Cette vision le pousse à ajuster localement la stratégie commerciale nationale. Par exemple, un DET choisit de s'approvisionner en « cartes-cadeaux » dans un bureau de poste voisin puisque le sien n'a pas été désigné par la Direction commerciale pour en vendre. Il veut répondre à la demande de ses clients qui ont vu ces cartes dans les bureaux de poste du centre-ville. Plutôt que « de les envoyer ailleurs », il préfère aller en chercher. Ce DET nous explique que les utilisateurs de ce bureau de poste — localisé à la périphérie d'une grande agglomération — sont aussi utilisateurs des bureaux de centre-ville. Il souligne que leur lieu de travail se situe en centre-ville où les horaires d'ouverture des bureaux sont plus adaptés à leurs disponibilités temporelles.

Soulignons cependant qu'ils ont une meilleure connaissance commerciale des clients de la Banque, dans le sens où ils appréhendent mieux leurs comportements et leurs usages de La Poste. En effet, ils disposent d'un outil de gestion de la relation client (GDC) qui formalise le développement des relations commerciales et personnalisées avec le client. Il s'agit d'une base de données dans laquelle sont stockées des informations relatives aux clients et notamment des critères comportementaux (âge, sexe, nombre d'enfants, date de naissance, catégorie socioprofessionnelle, nationalité, dernier rendez-vous, produits détenus...). Cet outil a permis à la Direction commerciale des services financiers de réaliser une segmentation de

ses clients<sup>1</sup>. Cette typologie contribue fortement au *cadrage cognitif* que le DET se fait des attentes de services financiers des clients. Cependant, il est beaucoup plus limité pour les autres services proposés en bureau de poste (courrier, colis, mandats...). En effet, le DET ne dispose pas de moyen marketing aussi développé par les Directions du Courrier, du Colis et du Réseau.

« J'ai une connaissance particulière des clients SF... Je sais concrètement quel est l'âge moyen de mes clients, la surface financière moyenne de mes clients. ... Mais pour la clientèle guichet, c'est plus dur. Je n'ai pas tous ces indices. »  
(det6)

En contrepoint de la représentation que le DET se fait des clients, certains éléments de la politique commerciale rendent les demandes moins précises et globales. Par exemple, le « kit de formation pour la vente des pros »<sup>2</sup> formate une représentation du besoin des professionnels de proximité. Le Kit fournit un questionnaire-type à poser aux clients. Les usages des professionnels y sont préconstruits. Nous avons observé un DET lors d'un entretien avec un client. Il n'était visiblement pas à l'aise dans ce rôle commercial face à un jeune gérant d'une entreprise de nettoyage. Le DET énonce une phrase-type du guide « Pour certains besoins qui vous correspondent, on propose aussi des envois de mailings ». A laquelle le client répond « Oui mais je n'ai pas de besoin spécifique ». Plutôt que de chercher l'usage singulier que ce client a de La Poste, le DET lui propose une prestation de service déjà identifiée par la Direction commerciale : « faire de la publicité ». Pourtant, les compétences de ce jeune entrepreneur sont déjà fortement reconnues et il précise que sa préoccupation tient plus aux délais d'envoi de ses factures qu'à la nécessité de se faire connaître.

De la même manière, la Direction départementale (et quelquefois directement le siège), est prescripteur d'études ou de tests en bureau dont les résultats ne sont pas forcément en adéquation avec les demandes des clients perçues par le DET. Cet antagonisme est récurrent lors de la mise en place de « Terrain » qui oblige le DET à établir un « diagnostic des besoins des clients ». Pour ce faire, un expert de la Direction départementale est mis à sa disposition pour compiler des données chiffrées émanant des différents systèmes d'information de La

---

<sup>1</sup> Alice puis Alice 2.

<sup>2</sup> « Connaître mes Clients : les besoins et attentes des professionnels », in *Essentiel Pros*, documentation interne, LPGP, 2007.

Poste. Au final il définit les moyens humains adaptés au bureau : dimensionnement guichet, middle office, management. Par ailleurs, un sondage est administré en sortie de bureau de poste pour connaître les attentes des clients. C'est la Direction départementale qui prescrit ce sondage qu'elle a conçu et qui vise à connaître la satisfaction des clients sur les horaires, l'accueil/accessibilité et les nouveaux services. Même si le DET reconnaît les bienfaits d'une telle démarche...

« Ça permet de bien connaître son bureau »

« On a appris des choses, surtout sur les petits pros »

... les résultats sont souvent récriés, voir remis en cause. Par exemple, une étude préconise la mise en place d'un automate qui existe déjà, ce qui fait dire au DET que « ce n'est pas sérieux ». Mais surtout, les études sont réalisées *dans* les bureaux, et donc ne prennent pas en compte les avis de ceux qui n'utilisent pas le bureau, car il n'est à leurs yeux – et vraisemblablement – pas adapté à leurs usages. Or le DET a écho de leur demande.

« Et c'est étonnant car d'après l'étude, ils n'étaient pas intéressés par une ouverture entre midi et deux... J'étais étonné car à côté, il y a des bureaux de poste qui sont ouverts entre midi et deux et souvent j'ai des clients au téléphone qui m'appellent pour savoir si on est ouvert à midi. En plus, j'ai une zone industrielle à côté, donc des gens qui travaillent à côté et seraient intéressés de pouvoir passer à la pause-déjeuner... » (det11)

Quelquefois le DET choisit d'organiser les positions de travail au guichet sans suivre les préconisations de la Direction départementale, qui lui semblent trop éloignées de la réalité et des aléas du bureau de poste.

« Moi c'est surtout l'expérience qui me permet de savoir à quelle heure je dois ouvrir et fermer mon bureau et si c'est opportun de mettre du personnel à telle heure... je n'ai pas besoin de base de données ». (det10)

Nous avons également rencontré le cas où un DET juge incohérent une base de données, fournie par la Direction départementale, renseignée sur les coordonnées des professionnels de proximité. Il la compare avec ses connaissances de l'environnement local et à l'ensemble des documents officiels qu'il reçoit (guide culturel et associatif de la mairie ; annuaires des professionnels de la ville...).

« Ces guides ne m'ont pas donné plus de connaissances qu'ils ne m'ont servi à mettre en place les choses (...) beaucoup de choses se sont mises en place d'elles-mêmes » (det13)

Finalement cette dissonance entre les chiffres de la Direction et ce qui est vécu dans les bureaux de poste, amène le DET à réinterpréter les chiffres pour négocier avec la hiérarchie une adaptation des actions commerciales. D'une manière générale, les experts en Direction départementale donnent des cadres à travers les études prescrites. Mais le DET n'y accorde pas facilement de crédit et bien souvent il conteste ces études. Quelquefois s'en suivent de longues négociations entre la Direction et le DET. Mais la plupart du temps, ce sont les résultats du sondage qui priment sur les arguments jugés *moins scientifiques* du DET.

« On avait donc des informations qui étaient différentes, avec des sources différentes mais complémentaires les unes des autres... Ce qui fait basculer c'est toujours la même chose, c'est avant tout le sondage » (det1)

Mais plus que de vouloir rendre compte des besoins de ses clients, ils cherchent des solutions qui conviendraient autant aux demandes des clients, qu'aux revendications des salariés. Certains privilégient les contraintes personnelles des salariés avant de décider des orientations à prendre, notamment lorsqu'il faut revoir les horaires des bureaux de poste.

« J'ai dû négocier des scénarios d'horaires que les guichetiers ont validés. Et ils ont choisi leurs positions de travail. Ils se sont arrangés entre eux. Du coup, tout tombait bien... Nous, en tant que DET, on nous a demandé de les faire adhérer... c'est à nous de nous débrouiller. Moi j'ai fait le choix de leur faire voter les scénarios et de choisir leur position de travail... C'est eux qui ont décidé. En prenant en compte les contraintes de l'organisation. » (det2)

D'un côté, les interactions directes avec les clients (mécontents ou professionnels de proximité), les observations ponctuelles du comportement des clients dans la salle du public, et les nombreux échanges avec ses collaborateurs, nourrissent la représentation que le DET se fait des besoins du client. De plus, il combine ces éléments avec les données plus *scientifiques* fournies par les outils institutionnels du Réseau et ajuste localement les directives départementales.

D'un autre côté, ces outils formels (formations, études, systèmes d'informations...) ne transcrivent pas les demandes des clients, tel que les DET le perçoivent. De ce fait, il peut avoir l'impression de *subir* des choix hiérarchiques qui entrent en contradiction avec son

*cadrage cognitif* des clients, mais également son *cadrage éthique* du bon service. Il essaie donc de négocier avec la Direction pour trouver la solution qui arrangerait conjointement les clients et les guichetiers. Il est ce que F. Mispelblom Beyer (2003) appelle un « négociateur de compromis sociaux »<sup>1</sup>.

***Le DET arbitre et oriente les priorités d'action professionnelles dans son bureau de poste***

Nous sommes d'accord avec F. Mispelblom Beyer (2006), lorsqu'il définit l'activité d'encadrement comme faire travailler les gens à l'intérieur de certains cadres. En effet, le rôle du DET est de traduire la stratégie du Réseau — ce que F. Mispelblom Beyer désigne par « orientations » — en acte concret pour les salariés. Le DET semble conscient de sa mission de « mettre des orientations dans des cadres opérationnels »<sup>2</sup>.

« Mon rôle est de relayer la stratégie pour y donner un angle opérationnel avec des vrais clients et des vrais produits ». (det9)

Il partage donc une partie des manières de voir de la hiérarchie, c'est-à-dire une partie des orientations qu'il a en charge de relayer. F. Mispelblom Beyer voit ce niveau hiérarchique comme un intermédiaire entre la Direction et les agents de base. Dans le cas des DET, un troisième acteur doit être pris en compte : le client. En effet, le DET se trouve souvent dans des situations où il doit trouver un consensus entre les directives nationales qui sont quelquefois contradictoires (faire baisser l'attente/faire de la productivité) ; les sollicitations des salariés (aménagement des horaires/augmentation des effectifs) et les demandes directes ou indirectes des clients. Ces dernières sont variées et ne coïncident pas forcément : accessibilité temporelle (disponibilité du service dans un minimum de temps d'attente) ; accessibilité spatiale (proximité géographique et renseignements périphériques à l'activité postale).

Les résultats du baromètre de satisfaction des clients permettent de mettre en évidence des différences de représentation sociales parmi ces trois acteurs. Ils soulignent notamment les écarts de perception entre les clients et les agents. Les agents des bureaux de poste ont

---

<sup>1</sup> MISPELBLOM BEYER F., « Encadrer, est-ce travailler ? », in « Sixième journée d'étude : Ce que font les cadres », IAE de Lyon, 8 décembre 2003.

<sup>2</sup> MISPELBLOM BEYER F., « Encadrer : c'est mettre des orientations dans des cadres opérationnels » in *Encadrer : un métier impossible ?*, Armand Colin, 2006.

tendance à majoritairement surestimer la satisfaction des clients. Par exemple sur l'item « traitement des réclamations »<sup>1</sup> nous lisons que 87 % des agents en bureau de poste pensent que les clients sont satisfaits du traitement des réclamations, alors que seulement 44 % des clients se déclarent satisfaits de cette prestation.

Quoi qu'il en soit, le rôle du DET est de trouver des combinaisons entre les directives données par les quatre Métiers de La Poste, les différentes postures des salariés et les réclamations des clients. Son but est d'atteindre les objectifs qu'il juge prioritaires. Par exemple, un DET est confronté à ces contradictions lorsqu'il doit fixer de nouveaux horaires d'ouverture tout en réorganisant sa ligne guichet. Son DV lui demande de baisser ses effectifs aux guichets, au profit de l'espace « boutique ». Les données issues du système d'information font constater à la Direction départementale du peu d'opérations enregistrées le samedi matin au guichet. Elle en conclut que les guichetiers sont « sous occupés » le samedi matin. En contrepoint de la Direction départementale, les guichetiers souhaitent conserver un mode d'organisation du travail en brigade<sup>2</sup>, ce qui nécessite de travailler un samedi sur deux en roulement avec l'autre brigade. Enfin, les clients réclament souvent de pouvoir accéder au bureau de poste sur une plage horaire plus étendue.

« Donc [concernant les modifications des horaires d'ouverture], je vais ouvrir à 8 h 30, car ça me permettra de rattraper une heure de retour pour qu'ils restent en brigade... en plus, 9h [comme le préconisait la Direction] c'est trop tard, car mes clients partent en week-end et s'il faut qu'ils attendent... Et mes guichetiers ne vont pas apprécier si je fais fermer le bureau plus tard » (det9)

Cependant le DET ne possède pas les moyens adéquats pour trouver les meilleures compositions. Il n'a pas de pouvoirs technique, économique et financier pour pouvoir réaliser ses objectifs. S'ajoute à cela le dispositif paradoxal « Carré d'As » dont l'objectif vise à « instaurer un langage commun à base d'action et d'efficacité pour tous (nos) managers sur l'ensemble des leviers de la performance commerciale »<sup>3</sup>. L. Boltanski (1982)<sup>4</sup> a déjà démontré comment ces méthodes visent à encadrer les cadres eux-mêmes, en imposant un

---

<sup>1</sup> Chiffres issus du baromètre de satisfaction 2005, réalisé par l'Institut de sondage TNS - Sofres.

<sup>2</sup> L'organisation en brigade correspond à un « Régime de travail consistant à effectuer une vacation le matin un jour, puis une vacation l'après-midi le lendemain et ainsi de suite » in *Le jargon des Postiers* (dir. GENET J.), La Maison du dictionnaire, 1999.

<sup>3</sup> « L'indispensable de CARRE d'AS », *Intranet La Poste*, mars 2006.

<sup>4</sup> BOLTANSKI L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Minuit, 1982.

mode d'emploi rigide. Ainsi, le DV est chargé de contrôler les pratiques quotidiennes du DET, ce qui limite son autonomie. Cette méthode de management manque de cohérence aux yeux de nombreux DET. Elle est jugée trop inflexible par rapport à leur quotidien imprévisible.

« *Carré d'As*, c'est très bien mais ça manque de cohérence entre ce qui se passe au dessus et ce qu'il se passe sur le terrain. ... S'ils venaient le jour des pompiers comme la semaine dernière où il y avait un nid de guêpes à la caisse et que je devais être là pour signer... s'ils venaient voir les aléas de la journée, les scandales au guichet, les portes à réparer... appeler trois fois la plateforme pour qu'on te supprime un vendeur sur le système d'information sinon ça bloque tout... les cinquante mails à traiter par jour. » (det12)

Face à cette montée de formalisation dans un quotidien aléatoire, le DET *bricole* avec « Carré d'As » du mieux possible. Quelques-uns, convaincus de la méthode, l'appliquent strictement en essayant de convaincre les agents du bureau de son bien fondé et en invoquant les clients pour légitimer les orientations. Ce sont souvent les DET qui ont un parcours commercial. Ils ont suivi une formation diplômante dans ce domaine. Ils viennent de l'extérieur de l'entreprise et ont été recrutés récemment. Ils exerçaient précédemment des fonctions commerciales dans une entreprise privée (concessionnaire automobile, gestionnaire de magasins de distribution...).

« On demande aux guichetiers de faire des propositions systématiques, pendant une journée entière, sur les Enveloppes Timbrées surtout... On explique qu'*a priori* les Français veulent être informés. Qu'ils sont demandeurs de connaître les produits de La Poste... donc c'est une demande de la clientèle française que d'être informée... Voilà comment on peut dire aux guichetiers qu'il faut proposer aux clients des produits sans leur faire de mal » (det9)

Mais la plupart des DET rencontrés n'appliquent pas formellement la méthode. Ils choisissent de l'ajuster à leurs contraintes de temps et de développement du chiffre d'affaires. Et c'est souvent la ligne « guichet » qui en pâtit, puisqu'ils choisissent de donner la priorité à leurs actes de management auprès des conseillers financiers dont les activités sont lucratives pour le bureau. Ce sont d'anciens Chefs d'établissement, qui ont connu les évolutions de leurs fonctions et du rôle du DET. Historiquement le Chef d'établissement était avant tout contrôleur des procédures et gestionnaire administratif du bureau de poste. Cependant, ses fonctions managériales se sont de plus en plus accentuées. Ainsi comme le souligne la

recherche de M.N. Berthon (2006)<sup>1</sup> le travail des DET est aujourd'hui au carrefour de multiples préoccupations tel que le management des nouvelles orientations stratégiques ; l'explication aux agents des actions déployées ; la transmission de savoirs sur les caractéristiques des nouveaux produits, sur la stratégie de l'entreprise... autant d'activités qui entrent difficilement dans le nouveau cadre managérial conçu par la Direction.

« Le problème de *Carré d'As*, c'est que ça ne tient pas compte de l'agenda des autres. Tout ce qu'il faut faire ne tient pas dans un agenda... Du coup, on met les priorités sur le commercial. On gomme les autres, le guichet et la compta... ils n'existent plus. » (det10)

Dans certains cas, ils vont jusqu'à *duper*<sup>2</sup> la hiérarchie en simulant l'application de la méthode. En témoigne un DET qui peaufine son agenda que le DV va contrôler pour vérifier la bonne application de « Carré d'As ». Il joue le jeu de « remplir les cases » de son emploi du temps : le jaune pour le management des guichetiers, le bleu pour celui des conseillers financiers, le vert pour le temps « autre » que le management et le rouge pour le hors travail. En justifiant la forme de son travail, il évince le fond puisqu'il ne détaille pas le contenu de ces activités.

« Ce que j'ai mis dans *Carré d'As* c'est mes trente-cinq heures. Ce que je fais dans les carrés rouge, vert, bleu ou jaune, ça ne regarde pas le DV » (det12)

« Avec *Carré d'As*, si je ne fais pas un agenda pour le DV, c'est fini... donc je mets que j'ai mis des choses en place, comme les briefs de la gestionnaire de clientèle... même si je ne les fais pas officiellement. » (det13)

Enfin, ceux qui ne disposent pas de CEG se réapproprient la méthode en estimant que la finalité de la méthode est de mieux « accompagner les salariés ». Par exemple, la méthode préconise de faire des « briefs minutes » quotidiens avec les guichetiers pour « leur donner le message du jour et impulser l'activité de la journée »<sup>3</sup>. Dans les faits, ce moment d'information est rarement réalisé de façon aussi formelle. La recommandation de « ne pas animer le brief sur la position de travail des guichetiers » est souvent évincée. Tous les « briefs » observés sont réalisés pendant que les guichetiers préparent leur guichet afin d'être

---

<sup>1</sup> BERTHON M. N. « Changer le management pour manager le changement », In E. de la Burgade, O. Roblain, Collectif, *Bougez avec La Poste, les coulisses d'une modernisation*, La Dispute, 2006, p. 193.

<sup>2</sup> Dans le sens, cacher la vérité.

<sup>3</sup> L'indispensable de Carré D'As, *intranet LPGP*, mars 2006.



opérationnel le plus rapidement possible. Et souvent, les objectifs fixés lors du « brief », censés impulser la journée, divergent des directives officielles. En effet, l'instruction de « proposition systématique » sur un produit toute la journée, se transforme en exigence de « *n* propositions systématiques à réaliser sur une vacation ». Le DET s'approprie également la méthode lors des « accompagnements » de conseiller financier ou de guichetier. Plutôt que de respecter à la lettre l'agenda théorique qui les planifie, le DET s'adapte en fonction de la situation c'est-à-dire de la présence des guichetiers, de l'attente dans la salle du public...

« Par exemple, selon mon *agenda théorique* je dois accompagner mon conseiller financier sur une demi-journée de rendez-vous avec des clients, mais ce sont des rendez-vous qui ne sont pas importants, pas intéressants à accompagner... donc je ne le fais pas et je le décale avec un client intéressant » (det12)

Le DET ressent beaucoup le manque de temps. Il doit faire face à la multiplicité des tâches et à la rapidité des projets à mettre en œuvre. À l'instar de F. de Coninck (2000), nous décelons un déficit de « temps d'apprentissage » pour « faire face » et donner du sens à la stratégie<sup>1</sup>. En effet, le DET ne sait plus trop à quoi se préparer ni que faire pour être bon. Les opérations de *cadrage opératoire* et *cognitif* deviennent plus difficiles. Il y a une multiplicité d'interlocuteurs et une accélération des communications. Or l'apprentissage nécessite du temps et, dans le contexte actuel, les DET n'ont pas le temps d'apprendre.

« Les trois dernières semaines, c'était un enfer parce qu'on a reçu tout en même temps. Sur les produits qu'on avait déjà en vente... » (det12)

« Les idées vont très vite en haut, au siège. Par exemple quand tu vois les infos qu'on reçoit par intranet ou qu'il faut aller chercher... la cadence est élevée et surtout on nous demande de la réactivité. Et nous on doit le répercuter sur la manière d'organiser notre bureau... donc il faut réorganiser tout le temps : adapter les heures d'ouverture, les positions de travail, faire des économies... et surtout vérifier que chacun soit à sa place pour recevoir la clientèle le mieux possible et garantir l'attractivité du point de vente. » (det13)

Certains témoignages montrent que la subjectivité du DET peut être atteinte sur le plan psychique. Ils l'expriment à travers un abandon et une demande de mutation à un autre poste.

---

<sup>1</sup> De CONINCK F, « Des nouvelles postures cognitives dans le travail aux nouveaux processus sociaux d'apprentissage », in *Education Permanente*, n°143, 2000.

« Donc elle a jeté l'éponge au bout de deux mois, car le bureau de poste, c'est comme une PME avec un langage spécifique, des demandes spécifiques. Il faut se repérer, connaître les interlocuteurs et là on lui demandait en plus de mettre en place *Terrain* » (det12)

« Du coup, moi j'ai une collègue, elle s'en va en plateforme<sup>1</sup> » (det2)

Au final, plusieurs types de comportements apparaissent selon que le DET infléchit, déforme, résiste ou renforce les orientations stratégiques du Réseau. En effet, le DET combine son interprétation personnelle de la situation avec les orientations stratégiques de la Direction qu'il est chargé de mettre en œuvre. Ainsi, son histoire personnelle définit ce qui est moralement acceptable et lui permet d'opérer un *cadrage éthique* qui est décisif dans la façon dont il traduit la politique en *cadres opératoires* auprès des agents du bureau de poste. Il utilise ses connaissances du bureau, des clients et de la stratégie pour analyser la faisabilité de l'application des directives et faire passer ce qui lui semble possible.

Dans certains cas, le DET peut être en phase avec la politique commerciale de développement du Réseau et se concentrer sur son objectif de « développement du chiffre d'affaires ». C'est souvent le cas lorsqu'il est jeune postier (nouvellement recruté du secteur privé) et qu'il a une expérience professionnelle commerciale. Dans ces cas-là, les actions marketing sont comprises et orientent la traduction de la politique en actions opérationnelles vers la vente. La prise en compte des clients est prégnante dans la recherche de compromis. Prenons l'exemple d'un DET qui demande à ses guichetiers de focaliser leurs « propositions systématiques<sup>2</sup> » auprès des professionnels de proximité (actuelle clientèle cible de la Direction marketing) après avoir pris le temps de constituer une base de données de ses clients potentiels, contenant leurs coordonnées et leurs « habitudes d'achat ».

« Et on conserve leurs factures pour savoir ce qu'ils achètent. C'est un point de départ (...) Et ça permet de connaître le client... Ça permet de le relancer quand il y a une promo sur un produit qu'ils achètent souvent... On peut

---

<sup>1</sup> Sous-entendu « Plateforme d'Appui et de Soutien Logistique » (PASL). En janvier 2006, la Direction du Réseau a mis en place une nouvelle organisation territoriale qui s'appuie notamment sur la création de vingt-deux PASL qui réunissent des experts logistiques. Leur finalité est de « soulager les bureaux de leurs missions logistiques afin qu'ils se consacrent pleinement au développement et à la relation client ». *Document interne de la Direction LPGP*, 2006.

<sup>2</sup> Les méthodes dites des « propositions systématiques » consistent à proposer un produit systématiquement au client qui se présente au guichet. Ce produit, qui change tous les quinze jours, est le même pour chaque client.

adapter les offres qu'on leur propose, car nos offres sont multiples donc on ne peut pas tout leur proposer » (det12)

On trouve aussi le DET, ancien postier, qui a connu les anciennes missions de Chef d'établissement. Il comprend l'évolution commerciale de La Poste mais continue de privilégier son rôle de gestionnaire du bureau. Dans ce cas, la mise en place de « Terrain » occupe une place importante dans son quotidien et l'objectif de rentabilité ou les sollicitations des agents influencent plus sa façon de donner les *limites à ne pas dépasser*, plus que les demandes ou attentes des clients. Par exemple, un DET, lors de la mise en place de « Terrain », s'appuie uniquement sur les vœux faits par les agents reçus chacun individuellement, pour définir de meilleures modalités de fonctionnement du Terrain.

Quoiqu'il arrive, le DET doit trouver des consensus. Pour cela, il propose différentes solutions privilégiant soit l'orientation de la Direction, soit les réclamations des clients, soit encore les attentes des salariés. C'est lui qui décide des priorités à donner. Il est donc un acteur clé dans la mise en cohérence de chaque demande.

Au final, le DET effectue des *recadrages*. Il propose une autre manière de percevoir le réel, qui consiste à inventer une nouvelle réalité. C'est lui qui transforme des *cadres symboliques* (stratégie du Réseau) en *cadres du quotidien* pour les guichetiers (privilégier une action commerciale ou un « type » de client). Pour cela il est confronté à plusieurs obstacles. Il doit arriver à un consensus entre les différentes volontés qui l'entourent (directives hiérarchiques, demandes du client, revendications des salariés). Il doit également composer sous l'outillage qui lui permettrait d'établir les bonnes limites. Au final, c'est souvent la subjectivité du DET qui engage ses actions professionnelles.

Mais si cadrer signifie *trancher dans les orientations*, cela ne vaut que si le choix est accepté par ceux qui doivent l'appliquer c'est-à-dire l'ensemble des agents en bureau de poste.

### **D. Le Chef d'équipe Guichet : une vision *professionnalisée* du service (mal) rendu en bureau de poste**

Le Chef d'équipe Guichet<sup>1</sup> (CEG) est le premier niveau d'encadrement des guichetiers. Son quotidien se déroule auprès des guichetiers pour orchestrer l'ensemble des actions commerciales. Il est également le premier interlocuteur désigné pour assurer le service après-vente dans le bureau, ce qui lui permet d'avoir une représentation très fine des problèmes des clients. Enfin, il se trouve à l'intersection de plusieurs demandes hiérarchiques difficiles à combiner. Au final, le *cadrage cognitif* de son travail est affecté.

#### ***Entre application locale des orientations stratégiques et soutien opérationnel des guichetiers : aux dépens de l'animation commerciale***

Comme les DET, le CEG se trouve fortement influencé par la communication managériale et les outils institutionnels à sa disposition. Utilisateur des intranets du Réseau, il est également destinataire des notes chartées<sup>2</sup> concernant les guichetiers. Il est responsable de la bonne tenue de la « bibliothèque des produits »<sup>3</sup>, ce qui lui donne un accès privilégié aux argumentaires commerciaux de la Direction commerciale. Il assimile donc rapidement le discours managérial même si certains n'adhèrent pas complètement à la nouvelle politique et y voient des non-sens.

« Ce qui est bien c'est que nous, à La Poste, on est dans une optique de modernisation. Pour pouvoir s'adapter au monde d'aujourd'hui et de demain. »  
(ceg3)

« [L'évolution] C'est une boucle obligatoire pour La Poste vis-à-vis des clients et de la concurrence » (ceg8)

---

<sup>1</sup> Nous entendons par *chef d'équipe Guichet*, les responsables directs des guichetiers, qui sont sous la responsabilité des DET. Nous regroupons dans cette catégorie générique les « chefs d'équipe », « Responsables Guichet Développement » et les « guichetiers-animateurs » que nous avons rencontrés et qui avait tous une légitimité hiérarchique auprès des guichetiers.

<sup>2</sup> Depuis de nombreuses années, les textes officiels sont régulièrement complétés ou commentés par des notes ou circulaires. Après le changement de statut de La Poste, en 1990, les notes à usage interne (circulaires), se multiplient et sont émises par les diverses Directions tant nationales (Siège social, Direction du Courrier, Direction des Colis, etc.) que régionales. Jusqu'en 1999, elles étaient appelées « Notes de Service », et aujourd'hui elles sont désignées sous le terme de « notes chantées ». Elles sont classées en quatre grands thèmes : « a » (pour « agir »), « d » (pour « décider »), « p » (pour « piloter ») et « s » (pour « savoir »).

<sup>3</sup> Cette « bibliothèque » est en réalité un classeur qui répertorie tous les produits et services proposés aux clients, ainsi que leurs caractéristiques et un argumentaire pour les vendre.

« [Le problème] c'est qu'on ne sait pas ce qu'on va faire demain, peut-être qu'on va vendre des voitures dans le bureau de poste. Rien ne nous en empêchera. Maintenant c'est une enseigne La Poste, donc si un gars veut s'installer pour vendre des Mercedes on lui trouvera un emplacement comme dans les centres commerciaux... » (ceg5)

Même s'il est d'accord sur la nécessité de faire évoluer les guichets postaux, certaines décisions de la Direction du Réseau sont critiquées. Notamment celles concernant l'accessibilité des bureaux de poste. Par exemple, pour l'un d'entre eux, la notion de proximité ne se définit pas qu'en termes géographiques, et le partenariat avec des Points Poste ne correspond pas réellement à la personnalisation du service attendue par les clients<sup>1</sup>.

« Ce n'est pas le même service, ce ne sont pas des conseillers, c'est juste des commerçants... donc mieux vaut faire dix kilomètres de plus et qu'ils aient quelqu'un qui sache de quoi il parle » (ceg6)

Ce sont les méthodes de vente qui influencent le plus sa conception du service commercial à rendre. Cela le conduit à vérifier fréquemment l'application de ces méthodes au cours de nombreux « accompagnements »<sup>2</sup> des guichetiers. Il considère ces méthodes comme une référence aux actions des guichetiers, et *in fine* une nécessité pour rendre le *bon service*.

« Si tu fais la méthode, appliquée de A à Z, la plupart du temps tu peux conclure ta vente. C'est uniquement une question de méthode. Elle est très bien faite. Avec les quatre questions principales plus la reformulation généralement... la vente tu peux la conclure. » (ceg2)

« J'insiste sur la reformulation parce que c'est un point essentiel dans cette méthode, parce que c'est ce qui permet, purement et simplement, de ne pas se planter et de répondre correctement, purement et simplement aux besoins du client. » (ceg3)

---

<sup>1</sup> Les « Points Poste » correspondent aux autres formats de point de contact dans lesquels La Poste propose ses services. Cela peut être chez un commerçant de quartier (Relais Poste Commerçant) ou dans un service communal de la mairie (Agence Postale Communale).

<sup>2</sup> « L'accompagnement » est une méthode managériale qui consiste à observer le travail des guichetiers pendant sa mise en œuvre afin de vérifier que toutes les étapes des méthodes d'accueil et de vente sont respectées. Le manager suit une « grille d'accompagnement » établie par la Direction du Réseau. L'ambition étant d'aider le guichetier à corriger ses défauts professionnels, les CEG ont tendance à faire de la grille d'accompagnement, un outil d'évaluation.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

Il est lui-même enfermé dans le carcan commercial de l'intranet de la Direction commerciale du siège<sup>1</sup> qui promeut une planification des actions commerciales. Il y trouve par exemple « Dans vos Salles », le plan d'affichage institutionnel<sup>2</sup>. Ce document préconise l'emplacement des affiches publicitaires ainsi que leur temps d'affichage. Mais généralement le CEG l'adapte en fonction de la taille et la disposition du bureau. L'intranet donne aussi accès à « Carnet de Bord » qui prescrit les actions commerciales et fournit les outils d'animation de la ligne guichet. Par ailleurs, l'animateur commercial envoyé par la Direction départementale trouve toute légitimité aux yeux du CEG. Il s'agit d'un expert en animation commerciale et marketing opérationnelle qui guide et soutient les bureaux souvent dépourvus de cette *culture* mercatique. Il est très écouté et ses conseils sont généralement suivis consciencieusement. Quoi qu'il arrive, le CEG doit remplir de nombreux actes managériaux à finalité commerciale : « briefs », « trainings », « accompagnements », « merchandising » de la salle... ce qui l'oblige, lui aussi, à établir des priorités dans ses actions au quotidien.

« Dans la réalité, je fais un petit peu de tout, mais j'ai trop de travail, trop de choses à faire pour tout faire bien. » (ceg9)

C'est surtout sur lui que pèse le cadre administratif et réglementaire du bureau. Les tâches administratives représentent pour certains, la plus grosse partie de leur travail : gestion des congés, des plannings, contrôle des procédures... il est le *maître* des procédures et de la réglementation et il a un rôle capital de soutien opérationnel au guichet. Il traite les réclamations des clients pour éviter qu'elles monopolisent le temps des guichetiers. Il vient aussi en appui opérationnel ponctuellement lorsqu'il manque des guichetiers. Mais surtout, comme il est un expert de la réglementation, il est le référent technique des guichetiers. Destinataire privilégié des nouvelles procédures à suivre, il a comme mission d'éclairer les guichetiers sur cet aspect du travail.

« On est un petit peu leur tableau de bord... parce qu'on détient toutes les informations. A nous de les lire et de les communiquer » (ceg5)

Nous avons observé deux formes de soutien au guichet. Les uns sont très actifs et prennent très facilement un guichet en cas de forte affluence des clients. Les autres préfèrent rester

---

<sup>1</sup> Les guichetiers n'ayant pas d'accès direct à ces intranets, un des rôles du CEG est de faire circuler les informations officielles.

<sup>2</sup> Cf. annexe IX

dans un rôle de fonction arrière et ne viennent en appui au guichet que pour des opérations ponctuelles ne nécessitant pas un fort investissement commercial, comme la distribution des colis et des recommandés en instance au bureau. Et plus les contraintes organisationnelles pèsent sur le CEG (réclamations des clients, manque de guichetier, assimilation de la réglementation...) moins les actions commerciales sont appliquées. Par exemple, un CEG explique qu'il privilégie le soutien opérationnel au guichet plutôt que la décoration de la salle du public, uniquement dans le but de baisser la file d'attente et d'éviter les réclamations.

Pour soutenir au mieux les guichetiers, ils stockent, gèrent et organisent l'ensemble des informations qu'ils reçoivent. Par exemple, nous avons feuilleté la « bible » qu'un CEG s'est constitué avec toutes les informations recueillies (commerciales, stratégiques, techniques...), mais dont il est le seul à comprendre le contenu et l'organisation thématique.

« Quand les guichetiers posent des questions et qu'ils ne sont pas sûrs d'eux, j'ouvre ma bible, mais il n'y a que moi qui sais où ça se trouve... ». (ceg8)

Nous constatons que la plupart d'entre eux laissent de côté les animations commerciales au profit des procédures de contrôle (accompagnements) ou des tâches administratives (gestion des plannings). Et c'est la gestion des informations réglementaires qui est le plus difficile à intégrer dans le quotidien du CEG, dans la mesure où il doit composer avec l'emploi du temps des guichetiers et le sien.

« La DV les envoie à la chef pour information aux agents. Et la chef me le transmet. Moi je dois trouver le temps de les lire, de les assimiler et les transmettre aux agents. Soit comme ça de bouche à oreille. Soit en réunion d'information qu'on a une heure par mois... mais c'est trop court. Soit, je fais des photocopies pour eux. Soit je le mets sur le tableau d'informations dans la salle de pause ». (ceg10)

Dans son rôle de transmission des orientations aux guichetiers, le CEG est supposé expliciter la politique commerciale à travers les « briefs » et autres réunions d'information... Cependant son impulsion commerciale est faible. C'est principalement dû à un manque de temps : son propre temps, mais aussi le temps des guichetiers difficilement mobilisable. Par ailleurs, sa formation commerciale n'est pas appropriée. Souvent issus de la ligne guichet, il a accédé aux fonctions d'encadrement à la suite d'une promotion professionnelle, sans pour autant avoir acquis des capacités suffisantes dans le domaine commercial. Par exemple, un CEG passe un

### *Les sociologies spontanées des postiers*

examen de promotion professionnelle pour être formateur et doit présenter un dossier devant une commission. Son DET l'aide à préparer l'entretien, mais s'insurge contre le CEG qui ignore le montant de la dépense moyenne d'un client au bureau de poste.

« Le problème, c'est que tu as un problème avec les chiffres clés... Dans ton CV, il n'y a qu'un chiffre... et pour un commercial, ça ne va pas... Les commerciaux, ils mettent des chiffres... le nombre de clients, le chiffre d'affaires, le nombre de personnels... Toi tu n'en as pas mis, c'est gênant. » (det9)

Ce déficit de formation commerciale se ressent dans l'animation commerciale. Nos observations confirment la difficulté du CEG à s'extraire des supports officiels de la Direction et à impulser une démarche commerciale. Ces moments d'animation ressemblaient plus à un monologue du CEG qu'à l'animation dynamique d'une équipe.

Cette difficulté à instituer les actions commerciales provient aussi de l'opposition de certains guichetiers à ces pratiques managériales. Face à la « montée de boucliers » des guichetiers, les résultats commerciaux ne sont pas tout le temps affichés dans le bureau de poste. Souvent la solution du CEG est d'afficher les résultats collectifs du bureau de poste et non pas des guichetiers individuellement.

« Des fois, faut entendre les réflexions des guichetiers... *oui tu nous l'as déjà dit plein de fois, on l'a déjà dit aux clients, mais ils ne veulent pas... On s'en fout des objectifs* » (ceg8)

« Normalement on doit procéder à l'affichage des résultats périodiquement, tous les matins. C'est censé être affiché, analysé, mais... les chiffres sont nominatifs, donc les agents n'aiment pas trop... donc on ne les affiche pas » (ceg2)

Les guichetiers peuvent aussi s'opposer à la conception du service à rendre par rapport au *cadrage commercial* des CEG. Par exemple, alors que les guichetiers sont objectivés sur le nombre de lots d'enveloppes timbrées vendus, certains ne sont pas performants dans la vente de ce produit. Pour le CEG ces mauvais résultats sont dus à un manque de proposition commerciale de la part des guichetiers. Pour les guichetiers ils ne sont que la conséquence d'un non-usage d'enveloppe timbrée par leurs clients qui n'en voient pas l'utilité. Pour eux, les objectifs de vente ne sont pas cohérents avec ce qu'ils estiment être *un bon service*.



« Moi je pense que c'est parce qu'il n'y a pas assez de proposition... Eux [les guichetiers] disent que le carnet de timbres, c'est plus simple, ça se plie, ça se met dans le portefeuille... ou alors qu'ils ont les mêmes clients, et que donc ils ne vont pas acheter des enveloppes tous les jours... Mais ici, notre clientèle, tu vois, c'est une population à l'aise donc... » (ceg3)

Pour faire face à ces réticences, le CEG fait *intervenir* le client qui oriente plus facilement les actions des guichetiers. Plutôt que de faire une animation commerciale qui ne sera pas prise en compte, il sait que l'intervention du client sera plus *cadran*te sur le travail des guichetiers. En témoigne un CEG qui doit impliquer les guichetiers dans la campagne commerciale « cartes pros »<sup>1</sup>. L'objectif est de massifier la distribution de la carte à tous les clients potentiels repérés au niveau local. Pour cela, il faut informer les clients sur l'existence et les avantages de cette carte. D'où la nécessité d'impliquer les guichetiers qui sont les premiers interlocuteurs des clients. Après avoir utilisé les outils d'animation commerciale (réunion, challenge, récompense...) qui n'ont pas motivé, ni convaincu les guichetiers, le CEG a décidé d'utiliser l'affichage à l'intention du client pour qu'il soit lui-même demandeur d'information sur cette carte.

« On a essayé de les impliquer, mais la mayonnaise n'est pas montée. On a fait des *briefs minute* et des réunions *Temps Fort* qui portaient sur les pros... Comme ça ne marche pas, j'ai cherché d'autres solutions... et puis j'ai trouvé un panneau lumineux. Donc j'ai écrit un message à l'intention des pros 'DEMANDEZ LE BON DE COMMANDE AU GUICHET'... Si ça ne marche pas, je poserais un message sur le paperboard, pour dire que c'est un produit adapté à leur besoin et que la carte est gratuite... le fait que le client fasse la demande va inciter le guichetier à informer.». (ceg3)

Finalement dans certaines situations, ce sont les clients, plus que les CEG, qui cadrent commercialement les guichetiers. C'est ce que nous pourrions appeler une *délégation vers le bas*. C'est un phénomène que nous avons aussi observé lors d'une recherche sur les processus de prises de décision par les managers de proximité de la SNCF<sup>2</sup>. Lorsque la visibilité ou le pouvoir sur la décision fait défaut, il devient plus simple et adéquat pour le manager de

---

<sup>1</sup> La « carte pro » est une carte de privilèges, qui est délivrée uniquement aux « professionnels de proximité ». Son obtention gratuite, permet au possesseur d'être prioritaire dans les files d'attente et de bénéficier d'un contact commercial personnalisé en bureau de poste. En contrepartie, le flashage de cette carte permet à La Poste de connaître les consommations de ces clients identifiés.

<sup>2</sup> De CONINCK F, DELAHAYE H, SALAUN M., « Responsabilité et prise de décision dans les unités de production et les établissements de la SNCF », *Contrat de recherche pour le compte de la Direction du Management et de l'Organisation de la SNCF*, 2008-2009.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

proximité de laisser le niveau inférieur prendre la décision. Dans le cas de la SNCF, les agents de circulation des trains ont un accès direct aux informations techniques et opérationnelles. Ils sont donc plus à même de prendre une décision de circulation avec les services techniques concernés que leur dirigeant de proximité, coincé dans son bureau en gare. Dans le cas de La Poste, ce sont les clients qui ont un accès direct et instantané sur le travail des guichetiers, qui influencent l'animation de la ligne commerciale, plus que les managers des guichetiers en retrait du service rendu.

### *Un aperçu des clients plutôt mécontents*

Tout comme le DET, le CEG dispose d'outils qui permettent d'accéder à une connaissance institutionnelle des besoins du client. Il a connaissance des résultats des tests nationaux ou des diagnostics territoriaux locaux. Par ailleurs, c'est lui qui renseigne la base de données des réclamations sur « Arc », le logiciel de traitement des réclamations. Cela pourrait lui permettre de mieux appréhender les attentes des clients, notamment lors de la saisie des motifs de réclamation. Mais « Arc » n'est pas utilisé dans toutes ses fonctionnalités. Ce logiciel de saisies des réclamations est très formalisé. Il propose une liste préétablie de produits et motifs d'insatisfaction. Or le CEG accorde une importance relative à ces données. Il voit l'outil comme une contrainte plutôt qu'une ressource. Même si quelquefois, il détourne la finalité de « Arc », en considérant qu'il permet de justifier une demande de personnel supplémentaire.

« On ne fait que saisir les fiches, on ne suit pas les réclamations parce qu'on n'a pas le temps et que ça ne nous apporte rien... » (ceg5)

« Les motifs d'insatisfaction, ça n'a pas vraiment d'importance, c'est surtout pour dire qu'on a fait quelque chose... c'est pour les stats de la Direction, pour qu'on ne soit pas lésé quand elle pèse les postes » (ceg6)

Au final, « Arc » n'est pas utilisé pour connaître le besoin du client, mais pour répondre aux prescriptions de l'organisation.

« Les réclamations sont remontées à la Direction départementale et c'est eux qui prennent les décisions qui s'imposent... nous après on n'a plus de nouvelle ». (ceg2)

D'autres outils sont dissonants avec ses propres connaissances du terrain et sont, par conséquent, faiblement utilisés par le CEG. Par exemple, des tests de nouveaux services sont réalisés alors que lui-même détient déjà des éléments de réponse. Ainsi, un CEG se plaint de n'avoir pas été consulté en aval de la conception d'un nouveau formulaire pour les mandats :

« On leur a demandé pourquoi ils ne nous avaient pas demandé... ça aurait évité des oublis flagrants... ils ont répondu que c'était un test, et que donc, c'était à améliorer et que c'était normal. Donc ils ont dépensé des millions d'euros et après ils viennent restreindre nos dépenses de fonctionnement. » (ceg8)

S'agissant des résultats d'études commanditées par la Direction, ils ne sont pris en compte que si le CEG peut les associer à ses propres constats qu'il fait dans son bureau de poste.

« On savait qu'ils avaient des attentes particulières grâce aux études nationales... Et on le voit ça c'est vérifié avec les cartes pros » (ceg9)

Il ressort que ces outils ne semblent pas pertinents au regard de la proximité que le CEG entretient avec les guichetiers d'une part et les clients d'autre part.

En effet, l'espace de travail du CEG est proche de celui des guichetiers, ce qui permet d'avoir « les oreilles qui traînent » et donc de recueillir des éléments informels sur les relations entre clients et guichetiers. De plus, le CEG est plus accessible que le DET, souvent en déplacement ou en réunion. Les guichetiers peuvent l'interpeller à leur guise lorsqu'ils sont en difficulté puisque le CEG est souvent installé légèrement en retrait des guichets. Cette proximité physique — qui va souvent de pair avec une proximité sociale — est également plus propice aux confidences des guichetiers. De cette façon, les échanges sur le quotidien sont courants. Les guichetiers confient leurs expériences avec les clients ou avec les produits à vendre. Nous avons observé, aux moments de la journée les moins agités que les guichetiers avaient une tendance à commenter les problèmes rencontrés avec certains clients ou sur certains produits.

« Les guichetiers viennent nous voir plus facilement, donc on perçoit vite l'ambiance » (ceg7)

« Voilà, y a le monsieur il est venu pour envoyer un CD et en fait je lui ai proposé une boîte colissimo spéciale CD alors que le client était venu pour un

## *Les sociologies spontanées des postiers*

post livre, mais ce que je lui ai donné c'est plus adapté à ce qu'il voulait, non ? » (Un guichetier qui s'adresse à son CEG)

Le CEG est donc plutôt dans une représentation qui s'appuie sur le registre de l'aperçu. Le *cadrage cognitif* du besoin des clients se fait essentiellement sur une évaluation approximative. Il envisage les clients surtout par rapport aux problèmes qui les amènent dans le bureau de poste.

« Les clients ne le disent pas directement, mais on s'en aperçoit dans leur attitude... il faut le faire au feeling et se rappeler de la dernière fois qu'on a rencontré ce type de problème » (ceg10)

Quand le CEG travaille dans le bureau de poste depuis longtemps — ce qui arrive plus fréquemment que pour le DET —, il est connu et reconnu par les clients. Cependant, il n'est pas dans un contexte d'interaction commerciale avec eux. Il échange essentiellement à l'occasion des réclamations que les clients expriment ou lorsque les clients téléphonent pour avoir des renseignements. Il parle donc des clients souvent de façon connotée comme des « clients à problème ». Il évoque le client sur un ton péjoratif. Par exemple, lorsqu'un client appelle pour avoir des renseignements, un CEG commente sur un ton sarcastique :

« Ça n'est pas du suivi client c'est un client qui suit » (ceg4)

De même, c'est souvent le CEG qui ouvre et ferme les portes du bureau de poste. Des commentaires dépréciatifs sur les clients accompagnent ce geste.

« Allez... je lâche les fauves » (ceg5)

Il a une représentation du client qui *réclame*, qui a besoin de lui. Il a une vision d'un client *assisté*. Contrairement aux autres niveaux d'encadrement qui parlent des clients sur la base de critères plus commerciaux, le CEG utilise des critères plus sociaux.

« Les gens sont plus pauvres aujourd'hui... les gens sont de plus en plus assistés » (ceg10)

« Il y a ceux qui sont dans la précarité... Ou ceux qui parlent mal français... Ou ceux qui ont des soucis d'argent » (ceg4)

« Ceux qui viennent à La Poste le plus souvent, ce n'est pas les plus intéressants » (ceg9)

Ce *cadrage cognitif* des clients a donc des conséquences sur les actions qu'il entreprend. Plutôt que de répondre à leurs demandes directes, il essaie d'adapter les produits et les règles pour faire face aux dysfonctionnements et éviter le service après-vente. Comme pour la « Lettre Suivie »<sup>1</sup>. Pour anticiper les problèmes que pouvait poser le fait qu'elle ne garantissait pas le même dédommagement que la Lettre avec Accusé Réception (LAR), le CEG a préféré donner la consigne aux guichetiers de conseiller ce produit uniquement pour des envois spécifiques (candidatures spontanées, publicité...).

Ainsi il essaie d'influencer les clients dans leur acte de consommation en cadrant les possibilités qui s'offrent à eux. Ses explications des procédures réglementaires sont une traduction spécifique de l'offre postale. De même que sa volonté de mettre ou non en vente un produit, agit sur l'offre. Comme ce fut le cas pour « Distinguo » à sa sortie. Ce produit garantissait la remise en main propre du pli au destinataire. Cela impliquait que le facteur en ville monte dans les étages pour distribuer le Distinguo. Connaissant le fonctionnement de la distribution du courrier et les impératifs de temps auxquels les facteurs sont confrontés, un CEG a anticipé le fait que les facteurs ne perdraient pas de temps à le faire. Estimant ce produit « peu fiable », il n'en a commandé qu'une faible quantité et n'a pas encouragé les guichetiers à proposer le produit.

Finalement sa proximité physique avec les guichetiers et son rôle dans le service après-vente, donnent au CEG une place de *bureau des pleurs* auquel les clients, comme les guichetiers, s'adressent pour exprimer leurs difficultés. Il a donc une vision assez négative du service rendu et cherche à prévenir des dysfonctionnements qu'il repère.

Le client est *aperçu* depuis une place de médiateur des guichetiers au travail et des clients mécontents. Il est pris en compte à travers les réponses apportées aux réclamations, l'adaptation de la réglementation ou dans le choix des produits mis en avant.

---

<sup>1</sup> Concrètement, la Lettre Suivie est une enveloppe sur laquelle est posée une étiquette avec un code-barres. Ce dernier sera flashé dans les bureaux de poste au dépôt du courrier et à l'arrivée de la lettre chez le destinataire. Le client peut donc suivre l'acheminement de son courrier, mais rien ne justifie juridiquement sa réception.

***Un positionnement ambigu de lien opérationnel entre la hiérarchie du bureau, les guichetiers et les clients mécontents***

Le CEG se trouve dans une position équivoque entre les injonctions du DET, les interpellations des guichetiers et les réclamations des clients. Il est dans une situation mal définie. La nouvelle politique de « Responsabilisation du management » ne l'inclue pas alors même que la démarche d'autonomisation des guichetiers enlève une part importante de son travail d'expert. En effet, la volonté d'encourager les guichetiers à devenir plus autonomes face aux aléas, incite à ne pas recourir au soutien technique du CEG et donc diminue le rôle d'expert qu'il remplissait. La Poste lui demande aussi de développer des compétences plus relationnelles afin de privilégier un rôle d'animateur de la ligne guichet. Mais, dans le quotidien du bureau de poste, les guichetiers sont toujours en demande d'un soutien opérationnel, de même que le DET le sollicite toujours autant pour remplir des tâches administratives. Le CEG oscille entre les exigences stratégiques d'assurer un rôle d'animateur, les demandes réelles de la hiérarchie locale d'exercer des tâches de contrôle, les sollicitations de soutien des guichetiers en difficulté et les réclamations de résolutions de problèmes des clients mécontents.

« On est en sandwich entre le chef d'établissement et les guichetiers. Du coup, on ne sait pas quoi faire. (...) Si on dit oui au guichetier, qu'est-ce que le chef va dire ?... Qu'est-ce qu'on peut dire aux guichetiers de ce que le chef nous dit ? » (ceg8)

Au cœur de ces tensions, le CEG peut adopter plusieurs postures. Et selon cette posture, il donne des éléments différents de *cadre opératoire* aux guichetiers.

Il peut se positionner comme un *ceg-accompagnateur*. Dans ce cas, il privilégie un rôle de *fil conducteur*, de passeur d'informations et d'orientations politiques. Il cherche davantage à expliquer *comment vendre* et utilise la méthode managériale officielle pour échanger sur les bonnes pratiques. Son objectif est de faire adhérer les guichetiers à la politique commerciale. Il conçoit son rôle de soutien et d'appui comme un lien avec le bon interlocuteur technique qui pourra répondre au guichetier en détresse. Par exemple, il identifie le responsable d'une offre Courrier pour répondre à un problème rencontré au guichet, spécifique à une offre. Mais plutôt que soutenir les guichetiers, il privilégie ses relations avec les clients.

« Avant mon travail était plus focalisé sur les plannings, les imprimés, le suivi des chiffres... Aujourd'hui, c'est plus du management, de l'accompagnement des gens... Le but est de faire utiliser la méthode de vente OQVQ. Pour proposer le produit adéquat qui évite le service-après-vente. On voit si ça répond aux attentes des clients en connaissant les produits, mais on les prévient...

Avec le client, j'isole la personne, j'apporte la solution, je m'engage. Je donne un nom... Ils repartent, non pas contents, mais satisfaits de voir qu'on fait quelque chose » (ceg8)

Lorsqu'il se positionne ainsi, le CEG se rapproche du profil managérial souhaité par la Direction du Réseau et essaie, dans la mesure du possible, de s'y tenir. Il vit donc pleinement son activité d'encadrement de terrain. Il envisage cette situation dans un rôle de régulateur avec les agents et les clients. Il explique les directives, assure la bonne circulation des informations et résout les problèmes. D. Courpasson (1997) parle d'un travail « d'enrôlement cognitif »<sup>1</sup> des salariés dans le but d'obtenir leur adhésion aux objectifs de l'entreprise. Il donne du sens et construit un cadre qui orientera les guichetiers sur la conception de leur propre rôle. Lorsqu'il se place ainsi, il est rarement exposé au guichet. Il préfère traiter avec les clients dans un contexte plus individualisé et personnalisé.

Dans un deuxième cas, il peut se positionner comme un *ceg-modérateur*. Dans ce cas il est en constante négociation. Que ce soit avec les clients, avec les guichetiers ou avec le DET, il essaie de trouver des arrangements avec La Poste. Souvent absorbé par des tâches opérationnelles (comme celle de tenir les tableaux de service...) il veut éviter au maximum les réclamations des clients autant que des agents. Il est dans une position de *tampon* entre l'encadrement, les guichetiers et les clients. Il privilégie son rôle de *pompier* ou d'*assistant social* en essayant de débloquer toutes les situations. A ce titre, il tient souvent un guichet en cas d'affluence de la clientèle en bureau de poste.

« J'ai dû faire *marchand de tapis*... un client qui voulait de l'argent avec un permis de conduire et qui s'énervait au guichet. Donc je lui ai donné cinquante euros... c'est une limite que je me suis fixée. Avec cinquante euros il peut passer une journée... et cette réglementation est récente. Il y a deux mois, la Direction départementale a décidé que le permis n'était plus une pièce

---

<sup>1</sup> COURPASSON D. « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, vol.39 n° 1, 1997, pp.39-62.

d'identité... du coup c'est les guichetiers qui s'en prennent plein la tête par les clients ». (ceg5)

« Je m'adapte aux besoins de mes collègues aussi bien le chef d'établissement que les guichetiers. Donc j'essaie de leur faciliter le travail, les décharger, leur donner un coup de main » (ceg6)

Dans ce cas, il n'est pas dans la figure managériale attendue par la Direction du Réseau. Davantage enclin à modérer les attentes de chacun, il est en retrait de la démarche commerciale qu'il devrait adopter vis-à-vis des clients. Il se concentre plus sur les sollicitations des guichetiers et les demandes du DET.

Finalement, c'est ce niveau d'encadrement qui se trouve au plus près de la production du service. En définitive, il a une vision plus *sociale* qu'*instrumentale* des clients. Il doit rompre avec son ancien rôle administratif pour développer des qualités relationnelles avec les clients, comme avec les agents.

Nous avons souligné que ses actions managériales ont une influence sur la conception que les guichetiers se faisaient de leur travail. Voyons à présent comment les guichetiers s'emparent (ou non) des orientations données et quels effets elles ont sur la définition des situations face aux clients.

### **E. Les guichetiers : une vision *singulière* du service à rendre à leurs clients *ordinaires***

Outre le fait que parmi tous les postiers interrogés, ils sont les seuls à pouvoir former un collectif de pairs sur leur lieu de travail, une des spécificités de ces agents opérationnels est la proximité physique qu'ils ont avec les clients, tout au long des interactions au guichet. Pourtant ce sont surtout les clients *habitués* à fréquenter le bureau, ainsi que le management local (DET et CEG), qui outillent leur cadrage du service à rendre au guichet.

Le travail des guichetiers a fait l'objet de nombreuses analyses sociologiques au-delà même de la Poste<sup>1</sup>. De J.M. Weller (1999) qui qualifie leur travail d'alignement, de traduction et de

---

<sup>1</sup> Nous avons déjà évoqué les travaux d'A. Jeantet et de F. Hanique, mais d'autres chercheurs ont investigué des institutions autres que La Poste.



production<sup>1</sup>, en passant par V. Dubois (1999) qui montre l'influence des usagers sur le travail des guichetiers des Caisses d'Allocations Familiales<sup>2</sup>, jusqu'à Y. Siblot (2003) qui analyse les relations entre les agents aux guichets publics et les usagers issus des classes populaires<sup>3</sup>. Nous-mêmes avons choisi de focaliser notre attention sur ce niveau charnière dans le service rendu par La Poste. C'est pour cette raison que la quantité de matériaux recueillis est plus importante que pour les autres niveaux hiérarchiques. Cela nous a poussé à complexifier l'analyse de ce niveau. Nous ne prétendons pas égaler les travaux déjà réalisés sur le travail des guichetiers postiers, mais nous essaierons d'apporter un regard complémentaire sur l'évolution des relations entre eux et les utilisateurs de bureaux de poste. Envisagées sous l'angle du *cadrage situationnel*, nos analyses cherchent à comprendre comment la vision du client guide les différentes logiques professionnelles observées aux guichets. Mais aussi comment le management agit sur ces logiques.

***Application, adaptation ou détournement : à chacun son appropriation des prescriptions commerciales***

Si les orientations stratégiques sont impulsées par le management local (DET ou CEG), les guichetiers sont plus ou moins sensibles à ces mots d'ordre.

Un « souci »<sup>4</sup> commercial influencé (mais pas déterminé) par la hiérarchie

Si certains convoquent encore le rôle de service public de La Poste, le terme *client* est utilisé de façon unanime par l'ensemble des guichetiers pour désigner les personnes fréquentant les bureaux de poste. Cette uniformisation du langage pour parler des utilisateurs est la marque la plus probante de l'intériorisation de la *logique client* et commerciale à La Poste. Même si le client a toujours été une référence dans les discours managériaux de La Poste<sup>5</sup>, les guichetiers n'ont pas tout de suite pris conscience de la nécessité économique pour La Poste d'évoluer.

---

<sup>1</sup> WELLER J.M., *L'Etat au guichet : sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Browver, 1999.

<sup>2</sup> DUBOIS V., *La vie au guichet – Relation administrative et traitement de la misère*, Economica, 1999.

<sup>3</sup> SIBLOT Y., *Paperasse, guichets et modernisation de l'accueil. Les rapports pratiques des classes populaires aux administrations*, Thèse de sciences sociales, Paris, EHESS, 2003.

<sup>4</sup> Nous utilisons le terme « souci » en référence aux travaux de G. Jeannot pour qui le « souci » correspond à « une orientation de l'action ouverte à la fois sur le réel qui résiste et sur les autres qui sont confrontés aux mêmes difficultés (...) le souci est quelque chose de partagé et qui existe en partie indépendamment de tel ou tel individu » (JEANNOT G., *Les métiers flous, travail et actions publiques*, Octarès, Editions 2005).

<sup>5</sup> Le terme apparaît dans les discours officiels bien avant la Réforme du statut de 1991.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

Ce besoin de modernisation, accompagnant le déploiement d'une logique économique, est aujourd'hui admis pour la plupart d'entre eux.

« La Poste, ce n'est plus l'Etat qui nous paye, c'est nous qui nous payons, on est obligé de vendre, d'être rentable, comme chez Carrefour » (gui26)

« Le nerf de la guerre, c'est l'argent... Il faut donc avoir des structures rentables. Un bureau de poste qui voit deux clients par jour ce n'est pas raisonnable, personne n'est content. Il faut faire coller les horaires d'ouverture. C'est plutôt bien de le faire coller à la réalité du terrain. » (gui18)

« ... on n'avancerait pas, on ne serait pas rentable, il faut voir le côté financier, on est là pour rapporter de l'argent. On nous a fait passer des messages... » (gui10)

Aujourd'hui les guichetiers ont conscience des enjeux commerciaux, mais tous ne sont pas d'accord avec la façon de procéder. Certains désapprouvent le *fond* de la politique de diversification des services. Pour eux, cette diversification est une dispersion de La Poste qui ne répond pas réellement aux besoins des clients.

« Quand je vais retirer de l'argent, moi si j'étais un client, je ne comprendrais pas de quoi ils me parlent avec mes cartes *Kadéos*... Pour moi c'est saugrenu, on n'est pas la Fnac ! » (gui21)

Certains (quelquefois les mêmes) sont en désaccord avec la *forme* de la modernisation. Par exemple dans la façon de faire évoluer le service rendu au guichet vers plus d'automatisation. À leurs yeux, cela ne répond pas aux attentes sociales et/ou relationnelles de certains clients. Dans tous les cas, les actions ne correspondent pas aux besoins et attentes des clients tels qu'ils se les représentent.

« La Poste va continuer à évoluer vers de la rentabilité, mais malheureusement la rentabilité se fait au détriment du client. Car, qui dit rentabilité, dit baisse du personnel, donc baisse de la présence des guichetiers, et les automates ne parlent pas. Par exemple, s'ils nous déposent un chèque de deux-cent-mille euros, l'automate ne va pas lui proposer un rendez-vous avec un conseiller financier. Il ne dévie pas sur autre chose. Nous, on peut faire des offres sur autre chose. » (gui20)

Certaines actions commerciales vont à l'encontre du *cadre éthique* qu'ils se font du service à rendre. Leur conception du service public qui veut que le service soit rendu équitablement à

tous les usagers est quelquefois en contradiction avec la logique commerciale qui hiérarchise les attentes des clients. Ainsi, la distinction accordée aux « clients professionnels » est récusée.

« Ça devient ridicule puisque maintenant il y a la queue au guichet pro... Si on avait ciblé mieux au début, ça aurait été plus juste... Là on ne sait même pas s'ils vont acheter... Mais les particuliers, eux, ils attendent plus longtemps » (gui21)

« La carte pro ce n'est pas normal... ils n'ont pas compris que ces clients ne font que des affranchissements, ça n'augmente pas le chiffre d'affaires, je le vois bien quand je fais le guichet pro, ils ne me prennent pas de produit... et ils sont plus exigeants que les autres alors qu'on leur fait une fleur » (gui7)

Quoiqu'il en soit, si la politique commerciale est intégrée, son assimilation dépend de l'implication de l'encadrement du bureau de poste. En effet, le management donne des clés de lecture aux guichetiers afin qu'ils puissent comprendre leurs situations de travail. Nous avons constaté que le mode d'animation du CEG ou du DET a une influence substantielle sur la façon dont les guichetiers opèrent le *cadrage opératoire* de leur travail. Par exemple, les moments de communication formelle (Espace Temps Communication, briefs...) sont censés être réguliers (une fois par mois) et être l'occasion de présenter les nouveaux produits, leurs caractéristiques et la façon de les vendre (phrases d'accroche-type, cibles de client concernées par le produit...). Ces moments servent également à la présentation des nouvelles procédures techniques et des réglementations à respecter. Au final, la préparation de cette communication dépend de l'orientation qu'a bien voulu lui donner le manager. Il choisit d'insister sur les cadres réglementaires, techniques ou commerciaux. De ce fait, la politique commerciale est différemment exposée aux guichetiers — et donc assimilée. Alors, si le manager décide de mettre l'accent sur la présentation des nouvelles procédures, les guichetiers seront moins sensibilisés à la politique commerciale à mettre en œuvre.

Par ailleurs, nous avons déjà montré que de nombreux CEG avaient du mal à se défaire de la trame formelle d'animation fournie par la Direction commerciale. Leur manque de pédagogie provoque souvent une déconsidération des messages commerciaux par les guichetiers. Ils sentent le désarroi et rient de la maladresse du « chef » dans cet exercice. Quelquefois, le manager doit même faire face à l'indifférence des guichetiers. Davantage préoccupés à

### *Les sociologies spontanées des postiers*

préparer leur poste de travail (l'ouverture de leur guichet), les guichetiers ne sont pas attentifs aux discours du manager (le brief minute).

Quoi qu'il en soit, la manière de manager peut donner du sens à la politique, ou bien la rendre abstraite, ou encore la rendre inaccessible. Le sens des actions est souvent mieux développé lorsque c'est le DET, lui-même, qui est chargé d'animer les guichetiers. Il prend soin de donner le sens des actions à mettre en place. En revanche, lorsque c'est le CEG qui s'occupe de sensibiliser les guichetiers, il n'a pas le même engouement dans l'animation commerciale, surtout s'il privilégie ses activités de soutien ou de contrôle au guichet. De ce fait, les messages sont moins relayés localement donc moins accessibles, car moins contextualisés. Enfin, dans beaucoup de bureaux, le manque de temps managérial ampute l'animation et la diffusion d'informations commerciales, et dès lors, cette opacité empêche les guichetiers de s'approprier les orientations commerciales.

« Moi je peux vous dire ce qu'il se passe au guichet, mais sur l'évolution de La Poste on a juste un aperçu » (gui26)

« Il paraît qu'ils font des études au siège... mais nous on n'était pas là pour voir ». (gui12)

Au final, les temps de communication sont plus souvent utilisés comme des moments d'échanges informels où le guichetier fait part de ses incompréhensions des nouveautés, produits ou démarches qui lui sont demandés.

#### Une interprétation des mots d'ordre hiérarchique...

Mais même si le mode de management est très *cadrant* pour les guichetiers, ces derniers n'appliquent pas forcément les injonctions hiérarchiques à la lettre. En témoignent de nombreuses applications personnelles des méthodes de vente - même si ces méthodes « vont de soi » puisqu'elles permettent de mieux comprendre le client. Elles orientent leur perception de la situation et donc influencent leur production du service. Cependant ces méthodes sont appliquées de façon singulière. Plutôt que de les utiliser machinalement, les guichetiers prennent appui dessus et les adaptent à la situation dans laquelle ils se trouvent. Par exemple, si le client est pressé, certaines étapes ne seront pas respectées dans le souci de rendre un

service plus rapide. Ainsi la méthode d'accueil « Brasma<sup>1</sup> » est appliquée par les guichetiers dès qu'un client se présente au guichet. Ils saluent, regardent et remercient de la visite. Mais plus qu'un respect des prescriptions, cela relève pour eux des basiques de la vie en société. C'est considéré comme un « allant de soi ».

« Maintenant c'est plus codifié qu'avant... il y a la méthode *Brasma* qu'on est obligé d'appliquer... Alors qu'avant on faisait pareil. Si on a été habitué à dire bonjour et à être poli dès notre enfance... c'est une question de politesse » (gui13)

Et quand le client est pressé, les formules de politesse se réduisent à leurs plus simples éléments. Le « bonjour » pouvant se limiter à un hochement de tête visible par le client. Aujourd'hui c'est la méthode de reformulation que la direction du Réseau voudrait inculquer aux guichetiers. Selon les bureaux, cette méthode n'a ni le même acronyme (OQVQ, OQVQD, OQVQF...)<sup>2</sup>, ni la même application. Elle consiste à poser une série de questions précises afin de bien comprendre le « besoin du client ». Dans la réalité, le guichetier cherche toujours à obtenir des réponses, même s'il ne pose pas les questions dans l'ordre et avec les termes prescrits, soit parce que le client répond avant que l'agent ne lui ait posé formellement les questions, soit parce que le guichetier a utilisé une façon détournée de poser ces questions. Quoi qu'il en soit, ils cherchent à recueillir le même type d'information. Ainsi, la question « vous voulez que ça arrive quand ? »<sup>3</sup> se transforme en « vous voulez que ça arrive demain ou il n'y a pas de délai ? ». Puis, s'il n'y a toujours pas de réponse claire, il précise « ça arrive mardi, ça vous va ? ». La Poste propose deux types de prestations d'acheminement du courrier : une distribution très rapide garantissant un délai de livraison plus court induisant un coût plus élevé (Chronopost) ou une distribution « normale » sans garantie de délai d'acheminement. Pour le guichetier, soit le client est très pressé et souhaite que le pli arrive demain, soit le client n'accorde aucune importance aux délais de distribution, auquel cas il n'estime pas nécessaire de chercher à lui faire formuler un délai.

---

<sup>1</sup> BRASMA : Méthode recommandée pour l'accueil de la clientèle (Bonjour, Regard, Attention, Sourire, Merci, Au revoir).

<sup>2</sup> OQVQ : où, quoi, valeur, quand.

OQVQD : où, quand, valeur, quoi, délai.

OQVQF : où, quoi, valeur, quand, fréquence.

<sup>3</sup> Qui sert à identifier les exigences du client en termes de délai de distribution et *in fine* l'offre de service parmi la gamme Courrier existante.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

Quelquefois les questions prescrites ne suffisent pas au guichetier pour comprendre la situation et se faire une idée du service à rendre. Il pose d'autres questions qui lui permettent d'opérer un *cadrage* plus fin. « Quelqu'un sera chez vous pour récupérer le chrono ?... Vous connaissez le prix ?... ». Ou alors plutôt que d'utiliser le questionnement formel de la méthode, il discute pour obtenir des infos.

« Moi, je marche au feeling... c'est-à-dire discuter avec les gens plutôt que de poser des questions » (gui18)

Quoi qu'il en soit, le principe de questionnement semble légitime aux yeux des guichetiers, même si chacun se réapproprie la méthode.

« Si on pose les questions, il est bien obligé de répondre à nos questions. Si on lui demande pour où... il va nous dire si c'est pour un pays étranger ou pour la France. S'il ne nous répond pas à ces questions, c'est vrai qu'on ne peut pas vendre en fonction de ses besoins... Donc si on ne pose pas toutes ces questions on fait une erreur » (gui22)

Cependant, la méthode de questionnement peut apparaître en décalage pour certains clients. Ils ne comprennent pas pourquoi le guichetier pose de telles questions, notamment des questions sur la « valeur » du pli ou du paquet envoyé. En témoigne une altercation entre une guichetière (G) et une cliente (C) qui s'étonne que la guichetière veuille connaître le contenu de sa lettre.

G : Pas de valeur spéciale dans la lettre ?

C1 : Ben c'est un recommandé Madame ! Ce n'est pas un simple courrier.

G : C'est pour l'assurance... c'est assuré pour une valeur de 500 €, ça suffit ?

C1 : Oui, mais moi c'est la première fois que j'entends toutes ces questions et je suis très étonnée .... Donc ce n'est pas une question de valeur ou d'argent, mais c'est très important... Je comprends que vous fassiez votre travail madame, mais comprenez mon étonnement ce n'est pas une question de valeur financière... mais là c'est un courrier pour la préfecture et ça c'est un cadeau pour ma sœur.

G : Mais moi je suis obligée de vous poser ces questions. C'est dans votre intérêt.

Dans le même registre, les « propositions systématiques » sont supposées se faire sous la forme de phrases-type fournies par la Direction commerciale du Réseau, via l'intranet<sup>1</sup>. Cependant, nous avons rarement observé une expression littérale des phrases-types, voir même une pratique occasionnelle de cette méthode de vente. Seules des propositions systématiques sur les enveloppes timbrées sont faites par quelques guichetiers, qui se sont, par ailleurs, réappropriés la phrase. Ainsi la formulation « connaissez-vous notre Prêt-à-Poster Régional ? » se transforme en allégation « on vous a montré nos nouvelles enveloppes timbrées ? ». La méthode est intériorisée, mais appliquée de différentes manières. Il y a les guichetiers qui *jouent le jeu*<sup>2</sup> et qui proposent systématiquement au client le produit préconisé dans le cadre de la campagne commerciale.

« Même si le client refuse trois fois, un jour il dira oui » (gui20)

D'autres l'utilisent, mais en proposant uniquement les produits dont la vente semble légitime à leurs yeux. A l'instar des enveloppes timbrées qui faciliterait réellement le quotidien. Dans ce cas, ils ne font pas une proposition au sens commercial, mais s'inscrivent dans une démarche d'information afin que le client bénéficie du meilleur service à ses yeux.

« Des enveloppes timbrées c'est mieux que des timbres. C'est plus pratique et c'est valable toute la vie ... alors que le prix des timbres va forcément augmenter » (gui4)

Mais il arrive aussi que cette injonction de proposition n'ait pas de sens pour les guichetiers. Soit parce qu'ils se mettent à la place d'un client et juge la méthode inadéquate car elle assaille le client d'une foule de questions.

« Si le client il vient quatre fois dans la semaine et qu'on lui propose à chaque fois... Moi j'en vois qui se marrent tellement c'est ridicule... des fois je n'insiste pas trop parce que je me mets à la place du client » (gui21)

En général, plutôt que de proposer « systématiquement », les guichetiers préfèrent proposer de façon ciblée selon le client et l'identification qu'il fait de son usage du service ou de sa situation. Le témoignage surprenant d'une guichetière est éloquent. Au lieu de proposer

---

<sup>1</sup> Cf. en annexe VIII des extraits de l'intranet.

<sup>2</sup> E. Goffman utilise beaucoup la métaphore du jeu. Il considère les interactions comme des jeux où les acteurs élaborent des stratagèmes pour parvenir à leurs fins.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

systématiquement des enveloppes timbrées aux clients qui demandent des timbres<sup>1</sup>, elle suggère les enveloppes aux clients qui font un retrait d'argent

« Ben oui, une fois que la personne a retiré ses sous, elle les a dans les mains, elle est riche, donc je lui montre les enveloppes timbrées ». (Discussion informelle avec un guichetier non observé).

Au final, chacun adopte une *façon de vendre* : proposer systématiquement des enveloppes timbrées quand un client demande des timbres, proposer des Colissimos à une personne qui envoie un paquet, ne pas proposer, mais suggérer au moment adéquat... Nous avons rencontré différents cas de figure qui montrent que le guichetier applique, adapte ou dénie les méthodes de vente.

Soulignons que la formation commerciale des guichetiers semble aussi faire défaut. En effet, lorsqu'elle a vraiment lieu, la formation initiale de trois mois que les plus anciens guichetiers ont suivi, est aujourd'hui écourtée à quatre semaines. Les formations viennent souvent après la prise de fonction. Les guichetiers bénéficient en réalité d'une formation sur le tas tout en étant confrontés au renouvellement fréquent des produits et à une variété de clients face à eux. Et cette formation sur le tas incite à faire fi des injonctions hiérarchiques. En effet, la formation formelle permettrait aux guichetiers de savoir ce que la hiérarchie attend d'eux sur la base de supports pédagogiques et formateurs à la vente. Dans le cas d'une formation sur le tas, ils apprennent à se débrouiller face à une situation inconnue. Ils portent moins d'attention à ce que la hiérarchie attend d'eux et réitèrent les erreurs commises par les anciens :

« Tu apprends sur le terrain, de tes erreurs... tu poses la question à tes collègues... des fois tu vois le retour des opérations parce que ce n'est pas bien fait » (gui27)

« On a une formation sur le tas... on apprend petit à petit ». (gui28)

« On n'applique pas comme ils voudraient qu'on l'applique... on n'a pas le temps de mettre en application ». (gui12)

« Ça ne reflète pas la réalité... ces formations ne reflètent pas ce que tu peux avoir au guichet... on fonctionne plus au coup par coup ». (gui13)

---

<sup>1</sup> Ce qui est une préconisation de la Direction qui insiste sur le fait que chaque client qui demande un carnet de timbres doit se voir proposer des enveloppes timbrées.



Finalement ils ont une faible appréhension de la situation, ce qui pourtant, permettrait d'avoir des repères sur les réponses à apporter.

#### Des arbitrages différents face à une offre de service générique du Réseau.

Outre le management et les méthodes commerciales, les actions sont fortement prescrites par la standardisation de l'offre de service. C'est donc un élément supplémentaire qui structure le *cadrage opératoire* des guichetiers. En effet, contraint techniquement par la gamme que propose La Poste, le guichetier n'a pas la possibilité de proposer autre chose que cette offre de service standard. Pour la Direction commerciale, une demande correspond à un produit ou un service émanant d'une « gamme simplifiée en fonction du besoin du client »<sup>1</sup>. Elle prescrit donc des objectifs à atteindre sur ce produit. Le guichetier doit faire correspondre des demandes singulières du client à une offre standardisée. Or il n'existe aucune recommandation sur la gestion de cette singularité, ce qui donne lieu à des *interprétations situées*<sup>2</sup>. En effet, face à une diversité de demandes non prévues par la Direction, les guichetiers adaptent singulièrement l'offre de service. S. Caroly (2001) a déjà montré que les situations critiques sont gérées de façons différentielles selon l'âge et l'expérience du guichetier<sup>3</sup>. Nous avons observé des différences d'implication face aux clients. Tout d'abord, il y a ceux qui appliquent la règle prescrite, quelque soit le client. Leur connaissance uniquement formelle du travail ne leur permet pas de développer une conception personnelle du besoin du client. Ils appliquent la règle postale prescrite, sans chercher à approfondir et éclaircir la demande. A l'instar des guichetiers qui opèrent machinalement face aux clients, sans poser de question. Le client tend un formulaire « Accusé Réception » préalablement rempli. Le guichetier prend ce formulaire et enregistre l'opération sur le système informatique (IBP) et lui rend la monnaie sans aucune parole.

« Si elle ne pose pas la question et qu'elle a déjà la liasse de remplie, c'est qu'elle sait déjà ce qu'elle veut » (gui27)

Le guichetier cherche à répondre aux exigences de productivité. L'enjeu est de diminuer la file d'attente.

---

<sup>1</sup> Intranet LPGP, *Plan d'actions commerciales*, 2006.

<sup>2</sup> Les acteurs fixent leur cours d'action en situation, en interprétant la situation dans laquelle ils se voient.

<sup>3</sup> FLAGEUL-CAROLY S. *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le guichet de la Poste*. Thèse de doctorat d'ergonomie. Paris : EPHE-LEPC, 2001.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

Il y a ceux qui laissent le choix aux clients. Ils présentent les caractéristiques de chaque produit et les conditions tarifaires. En ne posant pas toutes les questions usuelles et prescrites, ils font le choix d'assouplir la règle en collaboration avec le client. Ils vont quand même chercher à avoir une compréhension de la situation globale en prenant le temps d'écouter le client. Et souvent ils proposent une liste de produit qu'ils estiment correspondre aux clients, ce qui permet de répondre plus singulièrement à la demande.

« Je suis venue au-devant de lui. Je lui ai demandé pourquoi il était tant énervé. Il m'a expliqué qu'il envoyait soixante-dix paquets par jour, il m'a expliqué pourquoi il était fatigué... moi j'ai instauré un dialogue pendant qu'il faisait ses opérations... j'étais là pour l'aider, pour trouver une solution ». (gui10)

Et enfin, il y a ceux qui arbitrent pour les clients. Ils considèrent qu'ils sont plus à même de savoir ce qui leur correspond. Pour eux, les clients ne sont pas suffisamment experts pour appréhender les possibilités qui s'offrent à eux. Par conséquent, ils ne perdent pas de temps à leur exposer les possibilités, ni même à poser l'intégralité des questions lorsqu'ils connaissent déjà le client ou qu'ils pensent avoir cerné leurs besoins.

Pourtant la diversité des demandes, mise en lien avec l'offre standard de La Poste, peut donner lieu à des *erreurs de cadrage*<sup>1</sup> de la part du guichetier. Il peut mal interpréter la situation et apporter une réponse inadéquate au client. Cette erreur peut déboucher sur un malentendu et, dans le pire des cas, donner lieu à une réclamation<sup>2</sup>. Mais la plupart du temps le guichetier effectue un *recadrage*<sup>3</sup>. Plutôt que de laisser planer un malentendu avec le client, il va chercher à comprendre son besoin. Pour cela il va *recadrer* la situation, en remettant en cause les préalables qui l'avaient guidé dans la compréhension du besoin du client.

---

<sup>1</sup> E. Goffman (1991) explique que quelquefois le cadrage semble clair, mais il oriente la perception et le comportement des personnes dans un sens qui repose sur des hypothèses fausses.

<sup>2</sup> En analysant les dossiers de réclamation de chaque bureau de poste, ainsi que les dossiers des médiateurs de La Poste, nous avons constaté un faible taux de réclamations directes contre les personnels au guichet. Ce que confirme le baromètre de satisfaction 2005 qui montre que la qualité de la relation avec le personnel du bureau de poste est toujours largement plébiscitée, et ce, de façon exhaustive : 86 % des clients sont satisfaits du contact en général (politesse, amabilité, attention et présentation), dont 90 % sont satisfaits du conseil fourni (implication, compréhension des besoins et clarté des explications).

<sup>3</sup> GOFFMAN E., *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, 1991.

« Par exemple, la personne qui voulait envoyer son *Mandat Cash Urgent*<sup>1</sup>, on ne s'était pas compris... Elle me dit qu'elle veut faire un mandat... Je lui demande si elle veut une enveloppe pour l'envoyer. Elle me demande pourquoi, donc je lui explique qu'il faut l'envoyer pour que la personne touche son argent. Et là, j'ai compris qu'elle voulait un code... donc on a tout annulé et je lui ai demandé de remplir un autre formulaire... » (gui27)

Cela nous amène à souligner l'importance de trouver un langage commun pour pallier ces erreurs. Ce langage commun permet d'éviter les opérations de *recadrage* et fournit des éléments pour identifier les prochaines demandes des clients. Dans cette perspective, l'interaction entre un client (C2) et une guichetière (G), montre comment une situation est recadrée.

C2 : Je viens pour payer ça, un virement sur un compte.

*Il présente une facture d'AXA Assurances... mais la guichetière semble hésiter en lisant la lettre.*

G : D'accord vous pouvez régler... mais ce sera par TIP !

C2 : Mais non, je ne veux pas régler par TIP, je veux régler par mandat.

G : Qu'est-ce que vous entendez par mandat ?

C2 : Mandat cash !

G : D'accord alors.

C2 : Et ça ! *Il montre un autre papier* je vais faire un virement de compte à compte.

G : Oui, mais on ne peut pas, il faut de l'espèce.

C2 : Non... c'est pour ne pas payer de frais dessus

G : Ah alors c'est un mandat compte.

C2 : Oui c'est ça.

En reformulant les propos du client et en le poussant à expliciter sa demande, le guichetier cherche les informations utiles à l'action qu'il doit mettre en place.

### Des objectifs professionnels qui appellent des logiques différentes

A leur niveau, les guichetiers subissent aussi l'antinomie entre certains objectifs du Réseau. D'un côté, la Direction de la production cherche à réduire l'attente, à aller vite et à faire de la

---

<sup>1</sup> Le Mandat Cash Urgent permet d'éviter la médiation de l'imprimé du Mandat envoyé au destinataire de l'argent. Il suffit de transmettre un code par téléphone pour que le destinataire puisse percevoir la somme dans le bureau de poste de son choix.

productivité. D'un autre côté, la Direction du marketing veut améliorer l'accueil, le conseil et la vente. La logique de flux (retraits d'argent, remises d'instance...) qui reflète la réalité des opérations répétitives et rapides du guichetier s'oppose à la logique commerciale (ventes de services, prises en charge personnalisées...) qui voudrait que le guichetier prenne son temps pour « répondre aux besoins du client ». Ainsi, nous avons observé une situation conflictuelle entre un guichetier et son DET qui considère que le guichetier « passe trop de temps avec les clients ». Selon lui « La Poste ne peut pas se payer le luxe de passer une demi-heure avec chaque client ». Alors que le guichetier considère qu'il a besoin de temps pour mieux découvrir le client. Le DET n'entend pas cet argument.

« C'est une fausse excuse parce qu'il passe plus de temps, mais il ne fait pas plus de chiffres. Il ne vend pas plus... s'il découvrirait mieux il vendrait systématiquement des produits à valeur ajoutée et il ferait des préconisations sur des enveloppes par lot de 10 ». (det6)

De la même manière, la logique de contrôle qui incite au strict respect des procédures s'oppose à la logique commerciale qui met en avant la confiance à accorder au client. Or, le cadre réglementaire pèse de plus en plus lourd sur le métier des guichetiers, qui doivent par ailleurs composer avec un cadre commercial de plus en plus dense. D'un côté, l'augmentation des clients procéduriers oblige La Poste à se protéger contre les attaques judiciaires et donc à instaurer un cadre réglementaire strict. D'un autre côté, la nouvelle politique du Réseau induit le développement des démarches commerciales.

« Les gens deviennent suspects, on est obligé de leur demander une pièce d'identité... même à ceux que tu connais bien » (gui17)

Nous inférons deux types de comportement face à la réglementation. Dans un premier cas, elle est appliquée rigoureusement et sert de protection en cas de souci avec un client. C'est le cas lorsque le guichetier veut éviter le « piège de la compassion » (Goffman, 1968, p. 129)<sup>1</sup>. C'est une forme de défense professionnelle que les guichetiers mettent en œuvre pour se préserver de l'envahissement de leur espace de travail. Dans un deuxième cas, la réglementation est adaptée en fonction du client. Dans ce cas, le cadre relationnel est plus fort

---

<sup>1</sup> Dans son ouvrage, *Asiles*, E. Goffman identifie chez les soignants une volonté de mettre de la distance avec le malade afin d'éviter de souffrir s'ils doivent le soumettre à un traitement rigoureux. C'est en ce sens qu'ils veulent éviter le piège de la compassion. (GOFFMAN E., *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris : Minuit, 1968)

que le cadre réglementaire. C'est souvent le cas lorsque le guichetier est proche socialement du client.

« Ce sont des habitués, mais je vérifie quand même tout le temps » (gui7)

« Ce sont toujours les mêmes clients, on les connaît bien, tu as bien vu ce matin, je n'ai pas décrit beaucoup de pièces d'identité... on écrit *client connu* » (gui17)

D'une façon générale, les guichetiers sont plus souvent cadrés par la demande des clients (qui les requiert d'être *guichetier-conseiller* ou *guichetier-abatteur* des allocations) que par la Direction du Réseau (qui leur demande d'être *guichetier-vendeur*). Les clients attendent qu'ils soient à l'écoute d'une demande personnelle et globale tout en prenant en compte leur contrainte temporelle. La Direction du Réseau souhaite qu'ils fassent des propositions commerciales à valeur ajoutée pour l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux qui lui sont fixés. Face aux clients, les guichetiers adoptent chacun une façon de répondre à leur demande et donc de travailler, d'interpréter les actions commerciales à mettre en œuvre. La dimension relationnelle dans le travail des guichetiers prend donc une importance plus grande qu'on aurait pu l'imaginer dans des situations où les interactions au guichet sont très brèves et répétitives.

***Une immédiateté relationnelle qui laisse percevoir des clients ordinaires et pousse à apporter des réponses individualisées***

Pour cerner les clients, les guichetiers se réfèrent aux échanges concrets avec eux. Ces moments sont plus ou moins outillés par l'organisation.

**La représentation des clients se construit dans les interactions physiques avec le client**

Les interactions directes physiques et verbales<sup>1</sup> avec les clients, donnent aux guichetiers une vision différente de celles des autres niveaux de La Poste. Ils disposent d'un média qui permet de percevoir directement la demande. Leurs écoutes et observations au quotidien les poussent à concevoir le service au guichet différemment du siège et de la Direction départementale. Certains guichetiers sont en désaccord avec les représentations officielles. Ils leur reprochent

---

<sup>1</sup> Ces interactions ont lieu le plus souvent lors de la visite de l'utilisateur au bureau de poste, mais elles peuvent également avoir lieu en dehors du contexte de service en bureau de poste. Par exemple, dans une boulangerie qu'ils fréquentent en commun ou au café d'à côté.

d'utiliser trop d'outils scientifiques (tests, sondages...) pour se faire une idée de la réalité. Pour eux, cela fausse leurs visions et entraîne des conséquences lourdes sur leur travail quotidien.

« Au siège ils regardent le nombre d'opérations par guichet ouvert. Ils extraient des infos et font des études chiffrées sur le bon moment d'ouvrir... mais ce n'est qu'une réalité théorique (...) comme on ne ferme pas le guichet quand on n'a pas de client, ça fait comme si on avait des clients, mais qu'on ne faisait pas d'opération... le mode de calcul est faussé » (gui18)

« Eux, ils pensent en termes de *position de travail*, et ce n'est pas du tout pareil qu'en termes d'emploi... ils regardent surtout par rapport à leurs études. Et leurs études, elles montrent que les flux ne sont que le lundi et le mardi, et un peu le vendredi... ce n'est pas ce que nous on voit... mais on n'a rien pour argumenter... ils ont fait des calculs sans tenir compte de ce qu'on fait vraiment. Par exemple, on ne peut pas enregistrer dans l'ordinateur à chaque fois qu'on nous demande un renseignement... ce qui compte pour eux, c'est les produits à valeur ajoutée » (gui9)

Les guichetiers développent une vision inductive, à partir de leurs observations et de leurs expériences. Dans ce sens, ils se construisent des *répertoires*<sup>1</sup> de clients types. Selon un raisonnement analogique, ils associent un client nouveau à la figure du répertoire qui leur semble la plus proche. Les quelques catégories de client élaborées par les guichetiers révèlent une assimilation des clients à des demandes exprimées et renvoient à des pratiques de consommation ou, quelquefois, de modes d'organisation du quotidien. Les « étrangers » viennent pour les Westerns Unions, les « petits pros » achètent tout en « éco », « ceux qui travaillent tard » n'ont pas le temps de venir en semaine et viennent le samedi matin chercher leur recommandé...

Mais d'une façon générale le guichetier cherche davantage à prendre en compte la situation singulière du client, qu'à établir des catégories de client. Lors de nos entretiens avec les guichetiers, la plupart ne conçoivent pas l'élaboration d'une typologie de client :

« Chaque client qui passe c'est une demande différente... »

---

<sup>1</sup> P. Corcuff (1995) explique très bien comment la notion de « répertoire » en sciences sociales se rapporte à la notion de « stock de connaissance disponible » (A. Schutz) et indique que les individus ont accès à un « répertoire composé d'outils disparates (...) que des gens peuvent utiliser dans des configurations variées pour résoudre différents types de problème (...) comme composant de stratégie d'action » (CORCUFF P., *Les nouvelles sociologies*, Nathan collection 128, 1995, p. 106).

« Chaque cas est particulier »

Cette singularité s'exprime d'autant plus que les clients coopèrent avec les guichetiers pour trouver la meilleure solution de service. De nombreuses recherches témoignent d'une *coproduction* du service entre l'agent et le client/usager<sup>1</sup>. Mais, nous préférons parler de *coopération*, dans la mesure où nous avons plus souvent observé une *entente* entre guichetier et client, qu'une participation active du client à la production du service. Par exemple, pour éviter les malentendus, le client essaie de contextualiser sa demande « c'est pour envoyer à ma fille, pour vendredi... mais elle ne peut pas signer ». Le guichetier entend la demande et essaie de l'orienter vers les possibilités qui correspondent le plus à son besoin (dans la limite de l'offre générique de La Poste) « en colissimo ça met au moins 48 h ». En interrogeant le client, le guichetier cherche la solution optimum au meilleur prix, quitte à détourner l'usage de l'offre. Il faut donc que le client soit sincère dans ses réponses afin que la coopération soit effective. Par exemple, un guichetier propose d'envoyer un colis, dans la gamme Courrier de Chronopost, un format d'enveloppe qui normalement ne peut contenir que des papiers. C'est en interrogeant le client que le guichetier a compris le caractère urgent du colis et qu'il lui a suggéré une offre Chronopost plus rapide que le Colissimo. Mentionnons également le cas d'une guichetière qui propose une « enveloppe à bulle » plutôt qu'une boîte Colissimo, à un client qui veut envoyer un CD. Elle a « découvert » que ce que veut surtout le client c'est l'envoyer en recommandé. Et pour le guichetier l'enveloppe à bulle protégera mieux qu'une boîte Colissimo. Selon l'enjeu qu'elle interprète de cet envoi, elle conseille l'usage de l'enveloppe à bulle.

Ce qui nous étonne le plus, c'est la *personnalisation* de la relation avec certains clients. Quand ils s'interpellent par leur prénom, se tutoient ou encore se serrent la main. Ce comportement conduit à une connaissance plus circonstanciée que celles des autres niveaux hiérarchiques. En témoigne l'échange entre un guichetier et son DET qui s'étonne du faible montant des ventes d'enveloppes timbrées. L'explication du guichetier montre qu'une individualisation de la relation permet de comprendre la situation.

---

<sup>1</sup> Depuis les travaux de J. Gadrey (1994) sur les « relations de services » d'autres recherches ont étayé cette thèse (Hatchuel, 1997 ; Licoppe C., 2002 ; Valléry G. 2004...).

« C'est Mme M. qui n'en prend plus parce qu'elle a des enveloppes à logo maintenant qu'elle a trouvé son nom définitif pour l'association... elle en a fait faire tout un stock la semaine dernière, du coup, on n'en vend plus au guichet » (gui25).

Certains guichetiers s'engagent dans des relations *familiales*. C'est souvent ceux qui travaillent dans le bureau depuis longtemps et/ou qui habitent dans le quartier.

« C'est plus familial avec certains... c'est-à-dire ceux qu'on connaît bien et qui viennent souvent » (gui17)

« Les clients on les connaît depuis le début, il y en a même que j'ai vu mourir » (gui16)

Ils tissent des relations de familiarité avec les clients au cours de discussions « hors cadres »<sup>1</sup>, c'est-à-dire qui ne concernent pas directement le service postal (comme les vacances, la famille, le travail...). De ce fait, ils sont plus dans le registre des relations interpersonnelles. Les relations qu'ils entretiennent avec certains clients peuvent dépasser le périmètre du bureau de poste, lorsqu'ils sont amenés à les croiser hors du bureau. Il leur paraît inconcevable de ne pas s'arrêter pour dire bonjour à un client dans la rue. Beaucoup d'occasions, hors du bureau de poste, sont des moments d'expérience commune : des rencontres les moins incluanes (une rencontre dans la rue, dans un tabac, à la boulangerie, au supermarché) à celles plus déterminantes (dans l'habitat collectif où ils se croisent presque quotidiennement).

Pourtant nous observons à plusieurs reprises que les guichetiers préfèrent abréger les discussions. Tout en écoutant le client, ils ne font pas forcément écho à ses propos. C'est souvent le cas lorsque le guichetier souhaite se protéger du client sans pour autant le dénigrer. A chaque fois que le client cherche à impulser une conversation, le guichetier stoppe rapidement l'échange :

---

<sup>1</sup> Pour E. Goffman les participants suivent une ligne d'activité officielle « autour de laquelle gravitent d'autres événements considérés comme hors cadre » (1991, p. 201). Dans notre cas, le guichetier doit servir le client, mais avant ou après il envisage d'autres échanges qu'un échange commercial de service.



C3 : Je suis en vacances ! Ça ne se voit pas ? Je suis bronzée non ?

G : Oui... bien... bonnes vacances alors... au revoir !<sup>1</sup>

Mais bien souvent le guichetier est partagé entre deux attitudes. Être à l'écoute du client, qui cherche une prise en charge personnalisée... et tenir compte de l'attente des autres clients qui souhaitent que le service soit rendu plus rapidement.

« Je reste distante avec les clients, même s'il y a des gens qui viennent depuis longtemps... on a des relations plus amicales... et puis je ne suis pas là pour faire des confidences, même si quelquefois on peut les écouter » (gui18)

Ainsi les interactions physiques sont souvent sources de contradictions.

#### De l'impact des outils institutionnels

Ces interactions riches de capitalisation de savoirs, se déroulent dans un décor planté par La Poste. L'entreprise fournit d'autres outils aux guichetiers pour se figurer la demande du client.

Soulignons en premier lieu l'influence des actions marketing<sup>2</sup> dans la prise en compte des demandes. En effet, les dispositifs spatiaux, normés par le marketing (parcours clients, aménagement de l'espace...) sont des éléments très actifs sur les opérations de cadrage des guichetiers. En privilégiant une *logique client*, ces dispositifs influencent les relations entre guichetiers et utilisateurs. Par exemple, la vitre anti-franchissement a un impact notable sur les interactions et *in fine* sur la représentation que les guichetiers se font des clients. Ceux qui en témoignent le mieux sont les postiers qui ont connu le passage du guichet vitré au guichet ouvert (concept appelé A200B). Des recherches antérieures ont fait ressortir que les clients ne semblaient plus être les mêmes pour les guichetiers : plus courtois, moins agressifs, paradoxalement plus patients... et ce, pour la plus grande satisfaction des guichetiers<sup>3</sup>. Nous

---

<sup>1</sup> Nous sommes conscient que notre présence a pu inciter certains guichetiers à modifier leurs pratiques de travail. Cependant, même après une phase de mise en confiance, certains guichetiers perduraient dans cette attitude.

<sup>2</sup> Les actions marketing sont formalisées dans le plan commercial de La Poste (appelé « performance commerciale »). En effet, elles sont destinées à détecter les besoins et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation. Dans le cas du Réseau, le marketing inclut les personnes en charge de concevoir l'organisation spatiale et visuelle de l'offre en bureau de poste (merchandising, show-room, bureau pionnier, boutique en bureau de poste, bureau de poste en ligne...).

<sup>3</sup> LEDUC S. HANIQUE F., *Le travail des guichetiers : de la prescription à la réalité*, Mission Recherche de La Poste, Direction de la Stratégie du Groupe La Poste, 2002.

## *Les sociologies spontanées des postiers*

observons également que les interactions sont globalement plus sympathiques et personnelles lorsque le guichet est ouvert<sup>1</sup>.

« Les vitres, ça change des relations que je pouvais avoir... les gens sont moins agressifs et le contact avec eux passe mieux » (gui21)

« On parle plus facilement, on reste plus longtemps, et le client s'adresse à nous plus calmement » (gui26)

« Ça a été très impersonnel et maintenant on prend le temps de parler, dire bonjour, au revoir, c'est une autre relation, plus amicale » (gui12)

Le système d'attente des clients est un autre dispositif qui permet au guichetier de comprendre une situation. Le « guide file »<sup>2</sup> ou le « système des tickets »<sup>3</sup> borde le périmètre d'action des clients, tout en laissant aux guichetiers une marge de manœuvre pour agir sur la situation.

« C'est bien ça canalise... aujourd'hui on a le temps d'accueillir, les gens ne sont pas les uns derrière les autres qui s'impatientent et qui nous stressent avec une pièce en tapotant sur le comptoir... le système de ticket pour nous c'est bien agréable, car on n'a plus la pression des gens collés au guichet ». (gui19)

Enfin, une étude ethnographique a observé les modifications induites par la mise en œuvre du projet « bureau pionnier », sur les comportements et les relations entre agents et usagers des bureaux de poste. Elle montre que l'organisation spatiale orchestrée par le marketing a une influence sur le niveau local.<sup>4</sup> Les agents comme les clients circulent davantage, mais aussi adoptent des attitudes proactives. Cette mobilité est provoquée par la nouvelle répartition des activités dans l'espace. Les chercheurs observent, dans ces bureaux, un changement de statut de l'espace (du public au commercial), mais aussi un rapprochement de La Poste et ses clients.

D'un autre côté, certains dispositifs postaux sont inadaptés pour travailler. Rappelons la rigidité de l'offre générique de La Poste qu'il faut faire correspondre avec la réalité de la diversité des demandes des clients. De la même manière que la réglementation postale entre

---

<sup>1</sup> Deux bureaux observés disposaient encore de guichets vitrés.

<sup>2</sup> Mise en place d'un cordon délimitant une zone d'attente dans le but de créer une file d'attente unique pour le client qui entre dans le bureau.

<sup>3</sup> Un distributeur de tickets à l'entrée attribuant un numéro de passage et estimant le temps d'attente.

<sup>4</sup> GIE Réussir l'Espace Public, *Approche ethnographique de la conception des bureaux pionniers*, Mission Recherche du Groupe La Poste, 2007.

en tension avec certaines demandes de personnalisation des clients. Enfin la Métiérisation tend à cloisonner les postiers. Elle pose problème lorsque les guichetiers sont l'interface entre la réclamation du client et une offre spécifique d'un Métier (l'acheminement d'un colis, la gestion d'un compte courant...). Ils sont censés apporter une réponse technique des Métiers, à chaque situation singulière du client. Mais le cloisonnement des activités postales fait qu'on assiste quelquefois à des situations de malentendus. Le manque d'échange entre Métiers provoque des décalages de langage et donc de représentation des clients. C'est notamment le cas avec les nouvelles agences Coliposte qui se mettent en place en parallèle des bureaux de poste. Elles ont été mises en place dans l'objectif de développer un réseau complémentaire au réseau des bureaux de poste. Mais elles prennent peu en compte les réclamations des clients. Le guichetier continue donc d'être l'interlocuteur privilégié du client, alors que le service et la réponse aux réclamations dépendent des agences Coliposte.

#### Du rôle de la subjectivité dans les cadrages

En fait, les guichetiers utilisent d'autres moyens que les outils techniques mis à disposition par La Poste. Ils mobilisent ce que nous appelons des *connaissances expérientielles*, c'est-à-dire qui découlent de l'expérience intime et relative à l'univers des clients. Cela correspond à des connaissances dites *tacites*, difficilement détectables par des outils marketing. Ainsi, les guichetiers ont une perception des gens, de leurs attentes, qui ne se limite pas à leur passage à La Poste. Ils considèrent d'autres indices que le mode de consommation des clients.

« Ici on a une clientèle qui réfléchit trop » (gui5)

Pour développer ces connaissances, les guichetiers s'appuient sur plusieurs composantes : des plus subjectives au plus objectives. Elles permettent de nourrir leurs *schèmes de représentation* d'expérience interne. C'est-à-dire que les guichetiers appréhendent les clients aux moyens de schémas et de typification. C'est tout d'abord à l'aide d'un travail mental de perception et de typification (réalisé a priori de l'interaction) que le guichetier commence à opérer un *cadrage cognitif* du client. Voici une série de commentaires de guichetiers illustrant la perception qu'ils ont de leurs clients *en général*, ceux qui ne sont pas identifiés singulièrement.

« ZUS ça veut dire *zone sensible*, donc vous savez déjà que vous aurez des difficultés avec les clients » (gui26)

## *Les sociologies spontanées des postiers*

« Pour les pays comme l'Afrique, dans ces pays ça ne vit pas avec beaucoup d'argent donc ils sont contents de recevoir les Western Union » (gui27)

« Les personnes âgées sont plus compréhensives que les jeunes qui sont tout feu tout flamme et qui ont du mal à comprendre qu'on ne puisse pas faire ce qu'on veut » (gui15)

« Les Français sont fainéants. Ils sont prêts à acheter plus cher du moment qu'ils ont moins à faire ». (gui5)

Les guichetiers ont une connaissance *ordinaire* des clients. Le qualitatif *ordinaire* signifie une connaissance des acteurs qui s'oppose à celle des spécialistes. Ce sont des savoirs que les guichetiers possèdent en tant qu'acteurs sociaux, qui leur permettent de comprendre la société en général. Partant du quotidien, du banal, de l'imaginaire, de ce qui est l'existence de tout un chacun, les connaissances ordinaires sont intuitives. Ainsi, comme l'écrit Hegel (1827, réédition de 1979) « tout homme cultivé a immédiatement présent dans son savoir une foule de points de vue et principes généraux qui sont issus seulement d'une réflexion réitérée et d'une longue expérience de la vie »<sup>1</sup>. Par exemple, les incidences météorologiques sur les comportements en général !

« L'autan c'est le vent qui souffle, c'est un vent qui énerve... donc quand il va souffler on le sait. C'est un vent qui énerve, c'est comme la pleine lune... » (gui16)

Mais aussi l'influence de l'origine géographique des gens sur leurs modes de consommation !

« Il y a beaucoup d'étrangers dans ce bureau donc ils envoient des mandats dans leur pays » (gui26)

« On a une clientèle de la ville c'est moins farouche quant aux propositions... ils vont plus de l'avant... ils sortent plus leur porte-monnaie » (gui22)

« C'est pour envoyer à l'étranger dans leur banque, on en a beaucoup ici, des Marocains qui ont un compte là-bas et qui en envoient, c'est pour leur retraite... c'est parce qu'après ils rentrent au pays, c'est logique » (gui27)

Ce sont des connaissances qui se construisent aussi à partir d'observations de comportement. En effet, les guichetiers observent la société qui évolue autour d'eux et en se réfèrent

---

<sup>1</sup> HEGEL, *Encyclopédie des sciences philosophiques, t. I, La science de la logique*, Présentation et traduction par B. Bourgeois, Paris, J. Vrin, ([1827], 1979),

notamment à leur monde professionnel. Par exemple, il y a encore quelques années, les bureaux de poste urbains étaient peu fréquentés pendant les périodes de vacances scolaires. Pourtant les guichetiers font le constat que, aujourd'hui, quelle que soit la période, le bureau de poste ne désemplit pas.

« Les gens ne partent plus en vacances, ça se voit dans la file d'attente » (gui7)

« Il y a ceux qui comprennent et ceux qui ne comprennent pas... surtout depuis le changement de statut » (gui4)

Ils font également appel aux observations de pratiques des clients. Notamment des usages qu'ils font des produits et services. Ainsi, ils situent les clients dans un quotidien et assimilent les opérations qu'ils font au bureau de poste à des façons de vivre en société.

« C'est les parents qui viennent verser de l'argent sur les comptes et quelques lycéens qui viennent retirer dix ou vingt euros le mercredi » (gui18)

« On les voit le midi ils font leur pause et pendant ce temps ils viennent faire leurs opérations... et on voit bien qu'ils viennent de tout le département, c'est bien qu'ils n'habitent pas ici, mais qu'ils travaillent là » (gui22)

Pour construire ces savoirs ils utilisent le *dire et le faire des clients* observés. Lorsque le client s'exprime, il explicite sa demande ou l'usage qu'il fait des services et des produits. Ce sont autant d'éléments qui permettent aux guichetiers de construire des *schèmes de représentation* et donc qui les aident à opérer un *cadrage cognitif* du besoin du client.

« C'est eux qui nous disent » (gui11)

« C'est plus simple sans signature, car c'est trop galère d'aller le chercher à La Poste après... Et comme ça n'est pas très pressé non plus » (un client au guichet)

Quelquefois, seuls les gestes suffisent pour comprendre la demande. Comme lorsqu'un client tend juste une Carte Bleue et que le guichetier lui donne son solde de compte et attend que le client lui confirme le montant du retrait à effectuer. C'est un *jeu* auquel le client se prête aussi.

« Il ne m'a rien dit celui-là, mais je sais ce qu'il veut faire » (gui7)

### *Les sociologies spontanées des postiers*

De même, la visualisation des objets permet aux guichetiers de mieux *saisir* la situation. Par exemple, l'adresse inscrite sur une lettre à envoyer lui permet de proposer l'affranchissement qu'il juge adapté, mais aussi d'en tenir compte pour faire une proposition commerciale ciblée.

« Vous envoyez en Espagne ? On a de jolis timbres pour l'étranger » (gui21)

« Je vois que vous utilisez des enveloppes timbrées, vous en avez encore ? » (gui22)

« Ah je vois que vous envoyez du champagne et des flûtes, sachez qu'il n'y a pas de mention fragile à La Poste, mais que vous pouvez prendre une assurance pour un euro de plus » (gui20)

Enfin, les expériences antérieures communes, entre les guichetiers et les clients, servent également aux opérations de cadrage des guichetiers. Par rapport à un *type de demande*, ils anticipent les questions, les objections. Par exemple, face à un client qui demande un carnet de timbres, un guichetier propose une plaquette spéciale, tout en anticipant les objections que le client pourrait avoir. Ils opèrent des rapprochements cognitifs avec les situations antérieures. Ainsi, comme A. Desrosières et L. Thévenot (2002)<sup>1</sup> l'ont observé lors des « pratiques de classement social » par des non-spécialistes, l'activité de classement procède par assimilation, par rapprochement. La personne ne maîtrisant pas les critères de définition de classement s'appuie sur des *bons exemples*, sur un *bon représentant* de la catégorie : celui qui vient le plus facilement à l'esprit quand il entend le nom de la catégorie. De la même manière, le guichetier effectue des rapprochements entre les clients lorsqu'il entend une demande.

« J'en ai des jolis qui sont aussi autocollants... mais attendez ! Je vous montre parce qu'il y en a beaucoup qui n'aiment pas » (gui21)

Si chaque niveau hiérarchique de La Poste fait preuve d'une *sociologie spontanée* des clients, ce sont les logiques d'action des guichetiers qui sont les plus influencées par cette forme de connaissance *ordinaire*.

### Les situations singulières au guichet entraînent des représentations hétérogènes des clients

---

<sup>1</sup> DESROSIERES A., THEVENOT L., *Les catégories socioprofessionnelles*, Editions La Découverte, 2002.

La première limite de cette forme de connaissance est que l'essentiel de celle-ci se fabrique grâce à une régularité des interactions, donc sur le moyen et long terme. Ce qui exclut une représentation des nombreux clients de passage ou même des clients « potentiels » qui ne passent pas, mais qui intéressent la Direction du Réseau. Ainsi, les guichetiers n'ont pas de vision sur les besoins des clients qu'ils ne côtoient pas, qui n'utilisent pas le guichet du bureau de poste.

L'autre limite est que les guichetiers n'ont pas une représentation uniforme des clients. Chacun effectue un cadrage singulier, par rapport aux situations dans lesquelles ils se trouvent, mais aussi par rapport aux outils qu'il peut mobiliser. La représentation se fait selon l'expérience personnelle de chacun qui construit une vision singulière. Par rapport à une situation personnelle, ils utilisent les cadres commerciaux, techniques et réglementaires pour répondre à l'attente identifiée du client. Ils y ajustent l'action jugée adéquate. Cette hétérogénéité est d'autant plus renforcée qu'il existe de moins en moins de moments d'échanges collectifs entre les guichetiers, et lorsqu'ils existent, ils sont très formalisés.<sup>1</sup>

Cette singularité des expériences donne lieu à différents types de réponses apportées au client. Le guichetier ajuste sa réponse en fonction du cadrage de la situation. Celle-ci est liée d'une part aux contraintes organisationnelles — par exemple, s'il n'y a pas assez de guichets ouverts — et d'autre part à la demande du client — qui peut le solliciter pour une opération qui prend du temps. Il doit choisir entre répondre à l'attente générale d'un service rapide et répondre à une demande individuelle de prise en charge personnalisée.

Quelquefois, c'est le client qui s'adapte aux contraintes de l'organisation interne. Face aux dysfonctionnements de l'organisation (qui souvent aboutissent à l'augmentation de la file d'attente) les guichetiers sollicitent les capacités du client : capacités de mobilité, mais aussi capacités cognitives. Dans ce cas, le guichetier n'est pas dans une posture d'adaptation.

---

<sup>1</sup> Par exemple, nous avons rencontré une équipe de guichetiers (en brigade) qui a conservé les tâches matinales des « paquets » à trier et du « courrier » à retourner. Ces opérations de « back-office » réalisées par les guichetiers, permet d'échanger sur les clients entre eux (décès de M. X, comportement de Mme Y, incident de la veille...). Avec la métierisation, les guichetiers n'ont plus ces tâches et l'individualisation du travail est renforcée par les modulations individuelles d'horaires de travail. Les temps de pause ne sont plus des occasions d'échanges.

« Si on n'est que deux guichetiers et que le client nous demande quelque chose qui dure un quart d'heure, on lui demande de revenir plus tard » (gui26)

« Quelquefois, on demande au client de se débrouiller tout seul » (gui15)

Dans de rares cas observés, le management local aide les guichetiers à ajustement de leurs actions. Ils mettent en place des moments de réflexion collective générateurs d'adaptation collective. Par exemple, suite à une demande des guichetiers, un guichet spécial « retrait des instances », a été mis en place dans un des bureaux que nous avons observé. Ces derniers proposaient de résoudre un dysfonctionnement générant de l'attente. De la même manière, suite à une décision collective, les guichetiers se sont organisés pour prendre leurs pauses afin que les guichets soient tous ouverts aux périodes de forte affluence des clients.

« On adapte nos horaires aux horaires d'ouverture, aux personnes... et quelquefois quand il y a du monde, le deuxième reste un peu plus... ça se fait comme ça. Et D. à la compta ouvre quand il voit qu'il y a du monde » (gui18)

Mais nous observons davantage d'adaptations individuelles que collectives. Les guichetiers opèrent leur propre cadrage de la situation — qu'ils confrontent rarement à celui des autres — et prennent des initiatives individuelles. Par exemple, pour servir plus vite, certains font le choix de remplir les imprimés pour les clients. D'autres choisissent d'enregistrer l'opération sur IBP<sup>1</sup> en même temps que le client remplit son formulaire. Enfin, les plus expérimentés servent plusieurs clients à la fois.

« C'est à nous de nous adapter... à être à l'écoute du client » (gui28)

Finalement, chacun travaille à sa façon. Chacun essaie de répondre à la demande du client, selon ses propres habitudes, sa propre connaissance du client. De ce fait, il n'y a pas d'homogénéisation des cadres de perception et de fonctionnement, ce qui rend d'autant plus aléatoire l'apprentissage pour les nouveaux guichetiers et peut entraîner une incompréhension pour le client. En effet, les nouveaux guichetiers n'ont pas de repères pour comprendre et définir ce qui est entendu de leur travail. Ils connaissent mal les frontières de ce qui est approprié ou non dans une situation identifiée. Ils doivent eux-mêmes les établir et souvent

---

<sup>1</sup> IBP (Infrastructure du bureau de poste) est l'application informatique de gestion des bureaux de poste. Il correspond au système informatique dans lequel les guichetiers doivent enregistrer toutes les opérations qu'ils effectuent (affranchissement, virement...).



font des erreurs. Par ailleurs, le client opère aussi son cadrage de la situation. Or, comme les modes opératoires varient selon les guichetiers, le client ne peut pas mobiliser ses expériences antérieures pour comprendre ce qu'il est en droit d'attendre. L'incompréhension s'installe et avec elle une complexification des relations de service.

« C'est déstabilisant pour nous, guichetiers, et pour les clients qui ne comprennent pas pourquoi on peut faire une opération avec un guichetier et pas avec un autre » (gui27)

Finalement les interactions avec les clients sont fréquentes et peuvent quelquefois se transformer en relations plus longues et personnelles. Elles outillent la représentation cognitive des guichetiers. Leurs opérations de cadrage reposent sur des *savoirs ordinaires* qu'ils accumulent à l'aide d'expériences communes avec le client (discussions, observations...), mais aussi en s'appuyant sur leurs propres *schèmes de représentation*. De ce fait, ils apportent des réponses locales et individuelles aux clients. L'inconvénient est qu'il n'y a pas de cadre de référence qui faciliterait les opérations de cadrage des clients et des nouveaux guichetiers. L'avantage est que la réponse au client a priorité sur l'atteinte d'objectifs commerciaux.

### ***Des cadres d'évaluation flous qui entraînent une hétérogénéité d'attitudes professionnelles***

Nous venons d'expliquer comment l'imprévisibilité du comportement et des demandes des clients rendait difficiles les opérations de cadrage des guichetiers. Dans un contexte de perturbations et d'aléas ils sont pourtant évalués sur l'atteinte d'objectifs standards. Ils sont finalement confrontés à la contradiction entre le respect d'une promesse individuelle au client et l'atteinte d'objectifs standardisés. Par exemple, le guichetier peut être amené à « faire de l'abattage » de la file d'attente pour répondre aux objectifs de productivité, alors même que certains clients viennent chercher un conseil personnalisé nécessitant plus de considération de la part du guichetier.

Par ailleurs, le « flou des directives » ressort régulièrement dans le discours des guichetiers. Cela aboutit à une confusion des mots d'ordre qui les empêche de bien comprendre ce que la Direction attend d'eux. Les orientations leur paraissent absurdes et les dispositifs d'évaluation sont en décalage avec la réalité des activités des guichetiers d'une part, et avec le rôle dont ils se sentent investis d'autre part.

Par exemple, les « visites mystères »<sup>1</sup> sont un moyen d'évaluer le travail des guichetiers qui transforment leur cadre d'action. Comme E. Goffman (1991) nous parlons de *fabrication de cadre*<sup>2</sup>, dans la mesure où le « client mystère » contrôle le travail du guichetier en se faisant passer pour un vrai client. Seul le « visiteur mystère » est au courant de ce détournement de la situation, ce qui ne permet pas au guichetier d'opérer le cadrage d'une situation réelle. En effet, le « visiteur mystère » propose une définition de la situation qu'il est le seul à savoir fallacieuse. Il impose un cadre de perception et de jugement sur la situation de service : ce qui est un bon service est ce qui correspond à la grille d'observation des visites mystères. Les choix des guichetiers quant aux cadres de référence du service à rendre sont réduits à cette grille standardisée par des indicateurs commerciaux et marketing.

Un autre dispositif d'évaluation est contesté par les guichetiers. Il s'agit de l'évaluation annuelle professionnelle. Au cours de cet entretien, la performance est focalisée sur les objectifs commerciaux à atteindre (nombre de clients reçus, nombre d'opérations à forte valeur ajoutée). En effet même s'ils sont évalués sur d'autres indicateurs comme les consignes de sécurité, le respect des collègues, les horaires..., les managers locaux (CEG et DET) accordent une grande importance aux résultats commerciaux. Certains guichetiers vivent mal ce déplacement des critères d'appréciation de la performance, qui incluaient jadis des éléments moins commerciaux comme la faiblesse des erreurs de caisse ou le soutien des nouveaux arrivants. Pour eux, l'évaluation n'intègre que la dimension commerciale, au mépris des dimensions techniques et opérationnelles de leur travail. En effet, l'évaluation mésestime l'ensemble des activités des guichetiers (traiter le flux de clients, répondre à des renseignements, assurer le premier niveau de service après-vente...).

« Parce que la hiérarchie, les chefs, ils regardent les chiffres, mais pas si on s'est décarcassé, ce n'est pas pris en compte dans le logiciel... Pourtant t'as fait du service après-vente, t'as aidé quelqu'un à sortir d'un problème, tu l'as satisfait, tu lui as rendu service... Même s'il y a d'autres critères dans la grille d'évaluation, le critère principal de la bonne note c'est si les objectifs sont

---

<sup>1</sup> La « visite mystère » est une modalité de contrôle du service rendu qui consiste à évaluer la prestation selon une grille d'indicateurs pré établis par l'entreprise. Cette grille est remplie par un « faux client » qui simule une situation elle-même scénarisée par l'entreprise.

<sup>2</sup> « Il s'agit d'efforts libérés, individuels ou collectifs, destinés à désorienter l'activité d'un individu ou d'un ensemble d'individus et qui vont jusqu'à fausser leur conviction sur le cours des choses ». GOFFMAN E, 1991, p.93.

atteints... et pas si vous avez réussi à dépatouiller une affaire et que le client repart content ». (gui23)

« Par exemple l'année dernière ma chef d'équipe elle s'en foutait. Moi, j'ai repris en mai après une longue maladie et elle ne m'a pas fait de cadeau en fixant des objectifs pour six mois aussi durs que pour les autres... Mais ce n'était pas un problème pour moi parce que je connais les produits et je sais l'adapter aux besoins du client... Elle m'avait mis vingt-six rendez-vous cofis à concrétiser, mais j'en avais fait que vingt-quatre. Et dans la grille d'évaluation, elle a écrit *objectifs non atteints* » (gui29)

De plus, cette évaluation est en opposition avec le rôle dont ils se sentent investis. En effet, ils définissent leur rôle dans le fait de proposer des produits pertinents et de donner des informations de qualité aux clients.

« Lui (au client) donner les bons produits et la bonne orientation, c'est ça qu'on nous demande » (gui3)

La notion de confiance est primordiale dans le rôle qu'ils s'assignent. Et cette confiance nécessite de bien saisir le besoin du client. Conscients de l'enjeu de préserver la confiance des clients, les guichetiers donnent du sens à leur travail en répondant correctement à leurs besoins.

« Ils nous demandent conseil, donc ce qu'on leur présentera, ils le prendront... parce qu'ils ont confiance » (gui13)

Cette vision ne va pas forcément à l'encontre de ce qu'attend la hiérarchie « faire connaître les produits de La Poste et répondre à leur demande ». Cependant elle n'y répond pas complètement, dans la mesure où tous les responsables n'ont pas la même représentation du rôle du guichetier. Ils attendent effectivement que le guichetier réponde à la demande, mais ne l'évaluent pas de la même manière. Certains conçoivent le « bon guichetier » comme celui qui fait un bon chiffre de ventes, d'autres identifient un « bon guichetier » quand il sert rapidement les clients et permet de diminuer le temps d'attente.

« Il y a des objectifs de qualité de service, il doit être le premier niveau de réclamation et bien flasher les objets, puis il applique BRASMA, OQVQ... et s'il est vraiment bon, il fait des ventes complémentaires et additionnelles ». (det4)

## *Les sociologies spontanées des postiers*

« Nous on a besoin de guichetiers qui sachent gérer les tensions, les crises, les lignes d'attente jusqu'à la porte ». (det13)

Quelquefois, les divergences de cadres sont plus importantes notamment quand les guichetiers n'adhèrent pas aux méthodes commerciales prescrites et qu'ils conçoivent leur rôle dans un cadre procédural. En effet, même si en général, les guichetiers ont intériorisé l'importance de la vente dans leur travail, quelques-uns s'ancrent dans des missions de service public où le respect des procédures permet de rendre un service égal pour tous.

« Mon travail c'est faire les inventaires, les procédures de virement, les opérations d'affranchissement, les imprimés pour les mandats... ce que je n'aime pas c'est la vente. Mais on est obligé maintenant avec leur notation, ils nous incitent à vendre ». (gui6)

Quoiqu'il en soit, l'ensemble des guichetiers revendique ses missions sociales puisqu'ils versent les prestations et ses missions opérationnelles puisqu'ils répondent à des demandes d'opérations financières et d'affranchissement. La différence se fait dans la pondération que chacun accorde à chacune des missions, et dans ce flou de directives, les guichetiers adoptent diverses positions.

Il y a ceux qui sont *à l'aise* dans la vente et cherchent à contribuer au chiffre d'affaires. Face aux évolutions annoncées, ils acceptent de se plier aux nouvelles exigences commerciales. Quelques-uns apprécient et valorisent le développement de la logique commerciale au guichet. De ce fait, ils appliquent approximativement les consignes dans la mesure où il y a toujours une part d'interprétation. Ce sont souvent d'anciens guichetiers qui ont connu les évolutions de La Poste et qui considèrent qu'elles rendent leur travail plus intéressant. Elles leur ouvrent des portes pour progresser au sein de La Poste. Moins préoccupés par la pertinence des conseils qu'ils vont donner, leur but est d'atteindre les objectifs commerciaux fixés. Leurs missions commerciales sont donc prépondérantes dans leur travail.

« Notre métier s'est transformé en commerçant... je me considère comme commerçante. C'est-à-dire qu'il faut vendre... et moi j'aime bien vendre, j'aime bien ce relationnel » (gui22)

« Les avantages de l'évolution c'est la carte pro, car la personne qui tient une boutique si elle attend une heure c'est un manque à gagner... et pour éviter qu'ils partent à la concurrence La Poste a su bien réagir » (gui20)

« La boutique c'est bien, car la personne qui a besoin juste d'un emballage et qui attend trois quarts d'heure, je trouve ça un peu long... ça permet d'aller plus vite... et de mieux vendre ». (gui25)

Il y a ceux qui sont moins à l'aise avec les injonctions commerciales, mais qui *s'en accommodent*. Ils se réfèrent en priorité aux demandes des clients, sans réellement se préoccuper des objectifs à atteindre. Ils sont les plus nombreux parmi ceux que nous avons rencontrés.

« Ils nous en demandent plus, il faut faire du chiffre alors que ce n'est pas dans ma mentalité de faire du commercial... mon rôle est de leur laisser le choix... d'écouter et de regarder pour répondre à leur demande... je ne vends que lorsque le client a besoin » (gui13)

« Je m'y suis mis, moi qui n'ai pas l'étoffe d'un vendeur » (gui26)

Ce sont ceux qui mettent en avant leur rôle social et valorisent les rapports personnalisés avec les clients. Ils sont souvent ancrés dans la vie locale dans la mesure où ils habitent et fréquentent le quartier du bureau de poste.

« La perception de La Poste dépend beaucoup de nous, des guichetiers, de l'accueil... moi les clients ils viennent à mon guichet parce qu'ils me connaissent, ils savent que je suis du quartier » (gui13)

La vente est bien une orientation acceptée mais pas « une vente à tout prix »

« Ce n'est pas notre métier de vendre des annonces<sup>1</sup>. Nous notre métier c'est de vendre des timbres, de donner des lettres recommandées... il vaut mieux ne pas trop se diversifier et faire bien ce qu'on doit faire ». (gui16)

Enfin, il y a ceux qui ne comprennent pas la vitesse des évolutions et refusent de les suivre. Ils sont dans une position de *repli*, soit en attendant passivement leur retraite professionnelle, soit en attendant une mutation professionnelle comme cette guichetière qui « a préféré partir au Courrier faire de la saisie des tournées des facteurs ». Ce sont soit des nouveaux guichetiers qui ne trouvent pas d'intérêt dans leur travail, soit d'anciens postiers (tous Métiers confondus)

---

<sup>1</sup> Dans ce cas, le bureau de poste a été amené à commercialiser des annonces du journal local (automobiles et véhicules, immobilier, bonnes affaires, emploi, loisirs et détente, union et rencontres). Il s'agissait pour les clients de venir en bureau de poste remplir un formulaire pour déposer l'annonce et le guichetier devait contrôler le nombre de signes que comportait l'annonce.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

devenus guichetiers. Ils sont déçus par les injonctions commerciales (trop financières) qui s'opposent à la conception du service public qu'ils souhaitent rendre.

« Tout ce qui est courrier, ça n'est pas intéressant pour eux... Et moi, je n'aime pas le côté financier : faire des placements, aller fouiller dans la vie des gens, les accroches, les appeler dès qu'il y a une sicav qui sort... 'Y a ci, y a ça'... le courrier je suis plus à l'aise. On explique aux gens, je suis plus à l'écoute, je leur rends plus service, il y a plus de service public... Je suis rentrée à La Poste pour ça, je n'ai pas envie de devenir une banquière » (gui29)

« Je ne me retrouve plus dans les relations avec les clients... tout à coup je ne connais plus mon client... en fait on crée beaucoup de besoins... ce n'est pas forcément rendre service aux gens... c'est pour ça que je pars au courrier ». (gui18)

Finalement malgré les incohérences que les guichetiers rencontrent dans leur travail, la majorité d'entre eux acceptent leur rôle de vendeur dans la mesure où cela leur permet de répondre le mieux possible à un usage du client. Cependant, il existe des guichetiers pour qui les objectifs commerciaux ne sont pas en phase avec leur conception de travailler. Les plus sensibles sont les guichetiers en situation de *repli*, qui ne cherchent pas à comprendre la situation ni à définir les besoins des utilisateurs. Ils remplissent leur travail de façon atone, sans réelle volonté de servir ou rendre service.

*Nous sommes partis du postulat que les logiques d'action s'expliquent par les significations que les individus donnent à la situation qu'ils vivent. Pour cela ils s'appuient sur des dispositifs techniques et des dispositions sociales qui leur permettent de comprendre ce qui se passe. C'est ce que nous qualifions d'opération de cadrage qui permet à l'individu d'analyser une situation et d'en dégager une action pertinente à entreprendre. Donc, pour une même situation de service, plusieurs interprétations sont possibles, selon des niveaux de cadrage différents : Le cadrage opératoire indique ce que le postier peut techniquement apporter comme réponse ; le cadrage éthique permet au postier d'identifier le service qui est moralement juste d'apporter ; et le cadrage cognitif indique ce qui est attendu de lui dans le service rendu. Et finalement, à chaque niveau hiérarchique, les cadrages opérés sont différents. Cela peut entraîner des malentendus sur les réponses à apporter, même si la plupart du temps des ajustements et des compromis se font entre chaque niveau. Par exemple, la Direction départementale considère que les horaires d'un bureau de poste doivent être élargis. Cependant, cette extension sera le résultat d'un compromis entre les données statistiques émanant du système d'information de La Poste et les réactions du DET confronté aux revendications des clients et des agents du bureau de poste.*

*Nous avons montré que la perception de la réalité sociale dépend de la position occupée dans l'organisation. Sans déterminer les logiques d'action, la place dans l'organisation donne des indications pour l'action, de même que la position dans l'organisation définit le degré de relation en face-à-face avec le client. Dans la lignée des sociologues du travail, nous pensons que le travail est toujours structurant dans la vie d'un individu. Par conséquent, l'utilisateur du bureau de poste est perçu à travers le filtre des rôles assignés aux membres de l'organisation de service.*

*Par ailleurs, nous confirmons que le vécu des évolutions postales et le sens donné au service à rendre dépendent autant des caractéristiques individuelles — tels que le parcours professionnel et l'éthique personnelle — que des modalités organisationnelles proposées par La Poste et mises en œuvre par le management.*

*En conclusion, nous nous interrogeons sur l'influence des représentations postales. Qu'en est-il de celles qui préfigurent le service rendu ? Et dans quelles mesures rencontrent-elles les pratiques sociales des clients ?*





## Conclusion de la deuxième partie : Quelles convergences entre les visions postales des besoins et les pratiques globales des utilisateurs ?

---

Les clients et leurs besoins sont singulièrement figurés à chaque niveau hiérarchique du Réseau selon un outillage organisationnel, social et technique que chacun s'approprie. Mais qu'en est-il de l'adéquation de ces visions avec la réalité des pratiques spatio-temporelles ?

### **La poursuite du processus de construction sociale du client des bureaux de poste à chaque niveau organisationnel du Réseau**

Dans un premier temps (chapitre 4), nous avons souligné la dimension diachronique de prise en compte du client à La Poste. Puis (chapitre 5), pour chaque niveau hiérarchique, nous avons expliqué le processus synchronique de ces représentations. Les visions sont très hétérogènes et dépendent des dispositifs (sociaux, techniques et symboliques) mobilisés par chacun pour se représenter le client. En plus de ces outils de travail, les expériences personnelles et professionnelles entrent dans le processus de construction de la représentation du client et influent le jugement du service le plus approprié. Le processus de décision d'implantation des boutiques « nomades »<sup>1</sup> illustre le poids de cette expérience. Ces choix sont réalisés au niveau national, au sein de la Direction marketing du Réseau. Elle dispose d'une « grille de lecture »<sup>2</sup> basée sur des indicateurs-clefs qui légitiment les décisions prises. Cependant, le responsable marketing — en charge d'arbitrer les choix — s'inspire fortement de ses expériences personnelles et professionnelles. Elle connaît les DET concernés et leurs compétences pèsent beaucoup dans ses choix — d'autant plus qu'elle a occupé ce poste et qu'elle sait ce qu'on attend d'eux et ce qui est réellement possible. Ainsi, certaines demandes sont approuvées, non pas par rapport au potentiel commercial estimé, mais par rapport aux compétences qu'elle estime des DET. Mais le plus saisissant est son refus d'implanter une boutique dans un lieu touristique qu'elle connaît pour y avoir passé des vacances.

---

<sup>1</sup> Les boutiques « nomades » sont des bureaux de poste mobiles destinés à être installés temporairement sur une zone à même d'accueillir un flux inhabituel de client (évènementiel, touristique...)

<sup>2</sup> Le géomarketing a constitué une base de données très importante dans laquelle sont pris en compte des indicateurs clés tels que la fréquentation du bureau de poste, l'évolution du chiffre d'affaires, le nombre de résidents...

« Non, non, j'y suis allée là-bas, c'est mort... j'y étais avec ma fille. Elle avait un an, donc ça fait cinq ans, mais quand même ça n'a pas dû beaucoup changer... c'est des grandes plages froides et vides... donc non ».

Cependant, même si tous les postiers construisent une vision à partir de leurs expériences personnelles et professionnelles, chacun privilégie un prisme qui semble le plus représentatif de ce que veut le client. Ce prisme varie d'un postier à une autre, il s'agit des élus ou des données statistiques officielles pour le Directeur départemental (DLP) ; de la communication interne managériale pour le Directeur des ventes (DV) ; d'observations générales et commerciales du bureau pour le Directeur d'établissement (DET) ; des réclamations de clients mécontents pour le Chef d'équipe Guichet (CEG) ou du face-à-face avec les clients pour le guichetier. Chacun dispose de savoirs formalisés, déjà établis, rationnels et scientifiques qui sont eux-mêmes alimentés par des expériences singulières et subjectives. L'organisation et la transmission de ce stock d'expériences donnent lieu à ce que P. Tripier (2006) appelle des « grammaires d'interprétation », elles-mêmes à l'origine de « grammaires d'actions »<sup>1</sup>. Les premières permettent d'interpréter la situation dans laquelle l'individu croit être, étant donné ce qu'il constate et ce qu'il sait. C'est ce que nous avons appelé les *cadres de situation* qui relèvent de trois domaines : cognitif, opératoire et éthique. La « grammaire d'action » répond à l'interprétation faite de la situation « étant donné celle-ci, il convient d'agir de telle ou telle façon » (Tripier, 2006). Pour chaque niveau hiérarchique de La Poste, nous avons mis en exergue des « grammaires d'action » employées selon les cadres opérés. Ainsi, si le client est pris en compte à chaque niveau, la réponse à son besoin n'est pas envisagée de la même manière. Soulignons que plusieurs logiques peuvent s'exprimer à un même niveau organisationnel. Mais qu'en est-il de la prise en compte de la réalité des conduites du quotidien des utilisateurs ?

La Direction du Réseau exprime clairement une volonté de prendre en compte l'évolution des modes de vie des Français. Par exemple, sa politique d'automatisation des « activités à faible valeur ajoutée » s'inscrit dans une optique d'adaptation aux nouvelles temporalités. Dorénavant certaines opérations sont réalisables par l'intermédiaire des automates afin de libérer du temps disponible pour les guichetiers et de pallier le problème du temps d'attente

---

<sup>1</sup> TRIPIER P., « Grammaires d'action, retours d'expérience et arts de résoudre des problèmes », intervention au Séminaire *Art de la guerre et interprétation de la vie civile*, janvier 2006.

dans les bureaux. Les automates répondent aux individus les plus pressés et contraints par le temps. Ils sont accessibles librement et pour certains sur une plage horaire plus étendue que les guichets. Finalement, l'autonomisation aboutit à un processus raccourci de transactions où le gain de temps est indéniable<sup>1</sup> ! Mais en intégrant le client de cette manière dans la chaîne de production de service, La Poste contraint l'action de certains utilisateurs. Comme ceux inscrits dans un mode de raisonnement routinier qui ont l'habitude de « leur » guichetier ou encore ceux pour lesquels la proximité relationnelle est plus importante que l'accessibilité temporelle comme c'est le cas de certaines conduites conciliatrices ou spontanées. De la même manière, la Direction marketing du Réseau définit des formats d'offre spécifiques. Ce faisant, elle prend en compte les différences de rapport au territoire des Français. Le responsable géomarketing nous explique comment elle élabore une nouvelle typologie des bureaux de poste. Cette typologie est segmentée en cinq « formats » qui s'appuient sur des caractéristiques démographiques et géographiques<sup>2</sup>. Cette représentation territoriale des besoins des clients permet *in fine* de construire une offre adaptée à chaque format qui, selon elle, correspond aux différents modes de vie des clients. De cette manière, le marché est découpé statistiquement en « populations de clients », identifiables et exploitables, réunies dans un même groupe répondant à des attributs communs. Dans le cas de La Poste, il s'agit de rassembler les personnes selon la taille de la commune dans laquelle elles vivent.

« Donc le format, c'est une lecture du territoire... Les attentes et les comportements des gens dans ce territoire seront à peu près les mêmes »

Ainsi, une offre correspond à un format :

« Par exemple, les bureaux en rouge, c'est ceux qui sont ouverts tout le temps, ceux qui sont en bleu ils sont un peu moins ouverts... la lecture de l'offre pour les clients devient plus facile »

Mais finalement, le client est *contraint* par une offre de services prédéterminée nationalement. Or sur un même territoire peuvent vivre des individus aux attitudes spatio-temporelles différentes et variées. Ainsi, dans « l'Hyper Centre »<sup>3</sup>, peuvent s'exprimer des attitudes aussi

---

<sup>1</sup> À condition de disposer des compétences cognitives nécessaires pour les utiliser

<sup>2</sup> Hyper Centre, Urbain, Suburbain, Ville à la Campagne, Village.

<sup>3</sup> L' « Hyper Centre » correspond au centre ville historique d'une agglomération. Par exemple, il s'agit de Paris Intra-muros dans le cas de Paris.

### *Les sociologies spontanées des postiers*

bien spontanées qu'optimisatrices, appelant toutes les deux des modalités d'implantation et d'ouverture différentes. La Direction du Réseau a bien pris conscience des enjeux spatio-temporels pour certains de ses clients, mais elle n'a pas encore trouvé les moyens de les intégrer à la conception d'un service de masse mais rendu localement.

A leur niveau, les Directeurs départementaux cherchent à satisfaire les revendications des élus et des associations de consommateurs tout en suivant la « feuille de route » conclue avec la Direction du Réseau. Qu'ils soient davantage ancrés dans une logique marchande (faire du chiffre d'affaires) ou dans une logique de productivité (baisser les coûts), les DLP se figurent les clients comme la *population* départementale. La différence entre les deux logiques d'action repose sur le poids donné à cette *population* dans les décisions de management. Quoi qu'il en soit, les lieux d'habitation, au même titre que les taux de populations étrangères sont significatifs de mode de vie pour les DLP. Par ailleurs, l'âge et le revenu par foyer définis par les instituts de sondages publics discriminent les besoins de cette population.

« Nos clients nous aiment à 80 %, mais les 15-24 ans ne viennent pas dans les bureaux de poste. Or dans notre département, ça représente un million et demi d'habitants ».

Au final, les besoins de service sont définis en termes d'horaires d'ouverture et d'implantation des bureaux de poste. L'enjeu est ensuite d'arbitrer entre les demandes citoyennes des élus et les objectifs fixés par la Direction du Réseau. En interprétant les courbes de fréquentation et d'utilisation des automates, ils envisagent les contraintes temporelles de travailleurs — qui privilégient certaines plages horaires — ou les contraintes spatiales des touristes — qui privilégient certaines zones de passage. En revanche ils sont aveugles sur les attentes de personnalisation ou de conseils. De plus, ils envisagent certains comportements spatiaux — comme celui de concentrer des activités sociales au même endroit — mais les stratégies temporelles ne sont pas considérées — comme celle de privilégier un moment plutôt qu'un autre pour faire une activité. Ainsi, les DLP recommandent souvent d'ouvrir plus tard ou le samedi après-midi. Mais ils oublient que certaines stratégies temporelles cherchent à se dégager du temps libre le soir ou le samedi, et donc à utiliser les guichets postaux à d'autres moments plus opportuns dans leur emploi du temps.

Les Directeurs des ventes (DV) cherchent à contrôler le respect des procédures postales, mais surtout des méthodes de management préconisées par la Direction du Réseau. Ainsi, le client n'est pas *figuré* en tant que tel. Les DV parlent de trafic, de technique de vente, de statistiques des bureaux de poste et avouent eux-mêmes être *aveugles* sur les caractéristiques des clients.

« Les besoins ce n'est pas à notre niveau qu'on peut le savoir... on regarde les taux de fréquentation, les études de marché... ».

Ainsi, les besoins sont davantage identifiés en termes financiers, si bien que le service à rendre est quelquefois remis en question. Le terme *service* n'est plus approprié. Celui de *vente* semble plus adapté à leurs *grammaires*. Les opérations effectuées au guichet sont analysées pour identifier des profils de clients (Courrier, Colis, Financiers). Selon eux, les guichetiers peuvent appréhender les besoins des clients grâce aux techniques de vente adaptées pour y répondre. Cette vision est centrée sur les activités en bureau de poste plus que sur les usages des clients. Ils n'ont aucune considération pour les activités sociales des individus, y compris la cohérence de leurs activités de consommation en général. L'utilisateur est uniquement client du bureau de poste et ses pratiques sociales ne sont pas prises en compte en dehors du moment passé dans le bureau.

Le management local du bureau de poste (DET) se trouve, quant à lui, fortement soumis aux différentes injonctions du Réseau (de productivité, normative, commerciale) qu'il tente de concilier avec les revendications des agents et les attentes de la clientèle de *son* bureau de poste. Les utilisateurs sont figurés comme des *gens* dans leur globalité sur le territoire. Ils sont plus ou moins âgés, localisés, consommateurs, actifs, parents et utilisateurs de produits postaux. Les DET sont, par ailleurs, les interlocuteurs privilégiés des « professionnels de proximité » auxquels ils accordent une attention particulière et avec qui ils échangent plus directement qu'avec les autres clients. À ce niveau hiérarchique, nous avons également identifié deux logiques d'actions : entrepreneuriale — avec une volonté de développer le chiffre d'affaires du bureau — et gestionnaire — avec une attention particulière sur la performance de l'organisation interne. Et l'impact de ces deux visions se traduit dans le niveau d'implication auprès des clients. Mais souvent, ce sont les DET qui identifient le plus les logiques de déplacements et de coordination temporelle des activités. Par exemple, un DET repère le rapport au temps moins contraint des étudiants. Il souligne la spontanéité de sa

jeune clientèle, prête à acheter des sandwiches à l'opportunité d'une envie — y compris dans un bureau de poste. De même, les DET identifient les routines de ceux qui viennent pour des opérations précises ou à un moment particulier. Ils parlent aussi des programmations spatiales « des gens qui n'ont pas envie de faire trop de déplacements » — dans une recherche de conciliation — ou de ceux qui ont des schémas de déplacements programmés — dans une recherche d'optimisation.

« C'est parce que les gens travaillent ailleurs, ils rentrent du travail à cette heure et ils s'arrêtent là, et puis il y a un parking en face donc ils peuvent se garer ».

Cependant, l'intérêt du service doit raisonner avec le chiffre d'affaires du bureau pour les DET-*entrepreneurs* qui considèrent les objectifs commerciaux avant les usages des clients. Ils cherchent à faire correspondre les objectifs avec les besoins des clients en « mettant en scène les produits ». Pour les DET-*gestionnaires*, c'est le nombre de guichetiers disponibles qui permet de satisfaire les attentes de « rapidité du service rendu ». Pour cela, ils ouvrent plus de guichets aux heures de forte fréquentation. Ainsi, même si les clients sont *figurés* de la même manière, le service à rendre n'est pas le même selon les deux logiques.

Les Chefs d'équipe Guichet (CEG) se trouvent souvent dans une situation de malaise professionnel. Même si ce sont les responsables les plus proches physiquement des guichets, les contacts qu'ils entretiennent avec les clients se font principalement au moment des réclamations. Ces moments construisent la vision négative qu'ils ont d'eux. Cela leur permet de pointer du doigt tous les dysfonctionnements des services de La Poste (problème de distribution, de rigidité réglementaire ou défaut de conseils...). Dès lors, les utilisateurs des services en bureau de poste sont *figurés* comme des *assistés* qui ont besoin de contact pour être rassurés. Ainsi, les CEG perçoivent les besoins de proximité relationnelle avant ceux de proximité géographique et se rendent facilement compte de la recherche d'efficacité qu'expriment les comportements optimisateurs. En revanche ils ne se représentent pas la diversité des usages spatio-temporels des individus.

« Ils veulent de l'efficacité c'est-à-dire des délais respectés (...) Un service fiable (...) pouvoir avoir confiance (...) On le sait, car on est obligé de les rassurer ».

De ce fait, pour eux, le service se rend lorsqu'ils résolvent les problèmes. La vente au guichet ne sert ni à La Poste, ni au client, si elle n'est pas faite dans l'intérêt de l'utilisateur. Ainsi, plutôt que d'accompagner les guichetiers dans la vente, ils préfèrent encourager les clients à acheter en leur vantant l'intérêt de certains services et produits proposés.

Enfin, les guichetiers sont en interaction directe et continue avec le client. Qu'ils effectuent des opérations répétitives ou des opérations plus complexes, leurs *grammaires d'action* sont en perpétuelle redéfinition. En effet, ils sont exposés aux aléas de l'interaction et agissent avec des règles qui varient sans cesse. Il est donc difficile pour eux de cerner l'action adéquate à chaque situation. Les clients sont *figurés* selon des comportements et des attributs individuels. Ils sont râleurs, fainéants, nerveux, excités, radins, sympas, patients, compréhensifs, bien élevés mais il y a surtout les « habitués ». Ce sont eux que les guichetiers connaissent et décrivent le plus à travers leurs heures de passage, le rapport au temps de « ceux qui ont le temps » et qui les saluent, la personnification de la relation qu'ils ont avec le bureau de poste (proximité relationnelle) ou la volonté de ceux qui ne veulent pas faire de détour pour venir chercher un recommandé. Même si les guichetiers décrivent bien ces comportements en bureau, ils n'établissent pas forcément le lien entre le passage à La Poste et les autres activités sociales, sauf s'ils sont amenés à croiser les clients lors d'activités parallèles — lorsqu'ils ont le même boucher ou qu'ils habitent le même immeuble. Par ailleurs, ils s'appuient beaucoup sur les observations visuelles et auditives qu'ils font au guichet : les habits, les objets et les commentaires réalisés par les clients permettent aux guichetiers d'interpréter l'usage qui sera fait du service rendu.

« Le gars qui va à la boutique *Joué Club* à côté et qui vient au guichet pour envoyer directement à son fils pour son anniversaire. Il veut être rassuré sur le fait que ça arrive bien chez son fils et pas trop tard pour son anniversaire ».

Nous constatons surtout que les guichetiers font peu de catégorisation des clients. Mis à part les « habitués » qui viennent à un rythme régulier pour réaliser une même opération, les « autres » ont tous des demandes singulières. Et selon la logique du guichetier, le besoin se traduit différemment. Celui qui se sent investi d'un rôle social traduit les besoins des clients dans des actions d'*assistance administrative*. Les ventes sont laissées aux conseillers financiers qu'ils considèrent comme les uniques « vendeurs » du bureau. Celui qui se sent investi d'un rôle commercial traduit les besoins en appliquant des méthodes de vente qui

permettent de découvrir toutes les informations nécessaires pour vendre le bon produit. Enfin de nombreux guichetiers considèrent que les besoins correspondent « tout simplement » aux demandes réalisées au guichet. Ils considèrent que leur rôle est de connaître suffisamment bien les produits pour répondre à leur demande. Les clients vont « à l'essentiel » et savent ce qu'ils veulent. Ils cherchent juste à avoir les bons renseignements, rapidement. En effet, la grande majorité des guichetiers sent la pression temporelle qui s'exerce sur les clients. Pourtant, ils essaient de prendre le temps de « discuter » quand c'est possible. Que ce soit pour les « assister », « leur vendre des produits » ou « répondre tout simplement à leur demande », ils considèrent individuellement chaque situation. Ainsi, ils aperçoivent certaines attitudes spatio-temporelles comme l'optimisation qui poussent certains clients à préférer les automates pour aller plus vite ou à acheter des prêts-à-poster qui « leur facilitent la vie ». De cette manière, ils se défont des cadres organisationnels qui les empêchent de constituer une *grammaire d'interprétation* stable et préfèrent se référer à leurs expériences vécues avec les clients. Cependant, ils ont peu de visibilité sur les personnes qui n'utilisent pas le bureau de poste. C'est pourquoi les personnes qui s'organisent essentiellement sur un mode d'escamotage ne sont pas bien perçues par les guichetiers. Seule la Direction du Réseau, avec ses outils plus prospectifs, peut repérer l'existence de *tendances* de comportements. Mais elle ne semble pas l'intégrer pour autant à sa stratégie. En témoigne la mise en place des services à la personne proposés en bureau. L'offre GENIUS consiste à faire de La Poste l'intermédiaire entre des professionnels de service (plombier, jardinier, nourrice...) et les individus qui veulent « faire-faire » à ces professionnels. A première vue, ce service semble avoir été pensé pour les plus escamoteurs. Or, pour en faire la promotion, La Poste investit sur l'accroche des clients qui viennent au bureau. Pourtant, l'escamotage va souvent de pair avec les pratiques d'évitement du bureau de poste.

Le problème est que les individus ne sont pas vus dans leurs relations aux autres et à leur environnement. Pourtant, chaque individu est membre d'au moins un groupe — ne serait-ce que la famille — qui interagit sur les pratiques et les usages. Ainsi, F. de Coninck (2001)<sup>1</sup>, dans la lignée de G. Simmel, insiste sur la multiplicité des « cercles d'appartenance ». Les cercles sociaux qu'habite et que fréquente quelqu'un se sont multipliés et élargis, grâce aux télécoms et aux transports. Il y a un rapport plus flexible à chacun des cercles, l'homme est

---

<sup>1</sup> De CONINCK F., *L'homme flexible et ses appartenances*, L'Harmattan, Collections logiques sociales, 2001.



moins dépendant, plus malléable. Les investissements possibles se multiplient avec l'amplification des cercles. Et il s'agit d'être attentif à la pluralité des actions que les individus engagent. De la même manière, les stratégies spatio-temporelles des acteurs ne sont jamais évoquées par les postiers. Elles sont pourtant révélatrices des modalités de consommation dans le temps et dans l'espace. Par exemple, lorsque la jeune mère Nícia part du bureau plus tôt pour pouvoir passer au bureau de poste qui se trouve sur le chemin entre le travail et l'école des enfants, cela témoigne d'un usage spécifique des services de proximité. Moins attachée à la proximité géographique, l'accessibilité temporelle - nécessaire dans sa situation de jeune mère active - prime dans ses choix.

### **Un manque de dialogue entre les différentes représentations**

Nous venons de souligner les différences existantes entre les *grammaires d'action* de chaque postier. Elles viennent des modalités de représentation et d'interprétation de la situation. La distance entre la vision du siège et la réalité opérationnelle des bureaux de poste est la plus frappante. Elle se lit plus particulièrement lors des négociations des horaires d'ouverture et de fermeture des bureaux de poste. Les chiffres font dire à la Direction du Réseau que certaines plages horaires ne sont plus adaptées au vu de la baisse de fréquentation du bureau, tandis que certains postiers locaux soulignent le fait que baisser les horaires d'ouverture ne fait que diminuer les possibilités de passage des clients, qui se plaignent déjà des restrictions horaires. Mais nous avons également relevé des différences entre niveaux hiérarchiques plus rapprochés. Par exemple, dans un bureau de poste, un DET décrit sa clientèle très jeune, estudiantine moins contrainte par le temps, mais demandeuse de soutien opérationnel. Pourtant le Directeur du département nous a affirmé la veille que dans sa clientèle « il n'y a pas de jeune... ni de gens aisés ». Et ce sont ces mêmes clients qui sont décrits par les guichetiers comme étant des « femmes de médecin », habillées de « manteau de vison ».

Finalement, la Direction du Réseau s'attache à comprendre les besoins d'une clientèle ciblée, à travers des catégories objectives, extérieures aux acteurs, jouant le rôle de variable explicative des pratiques des clients. Or les responsables stratégiques auraient tout intérêt à s'appuyer sur les représentations complémentaires, celles de l'ensemble des acteurs de la chaîne de service. Nous faisons référence au principe de « connaissance distribuée » développé par A. Cicourel (1994) qui, en analysant le travail dans un centre hospitalier, a

montré comment chaque collaborateur acquiert des représentations différentes — bien que se chevauchant — de l'environnement dans lequel il interagit. Ainsi, des collaborateurs qui assimilent des connaissances différentes doivent engager un dialogue pour rassembler leurs ressources et aboutir à la réalisation d'un diagnostic médical<sup>1</sup>. De la même manière, R. Bercot (2001) souligne parfaitement l'intérêt d'un travail de communication pour faire converger les représentations en entreprise. En analysant le processus à l'œuvre lors de groupes d'expression des salariés,<sup>2</sup> elle montre l'importance de faire « confronter les différentes interprétations qui sont faites d'un problème donné »<sup>3</sup>. Ce dialogue collectif permet donc d'échanger les points de vue, mais également de construire des  *routines*  c'est-à-dire des « modèles de comportements réguliers et prédictibles (...) guidés par des normes »<sup>4</sup>. Cela aboutit à des prises de décisions qui nécessitent moins de temps de réflexion puisqu'elles sont fondées sur des savoirs tacites. Ces derniers sont acquis à travers l'expérience concrète et forment des  *répertoires d'action*  qui améliorent les capacités de réponse. Ils complètent la  *règle*  (les procédures prescrites par le management) dans la mesure où la démarche standardisée ne peut pas tout spécifier s'il faut coller au plus près des usages. Or les postiers des bureaux de poste soulignent souvent les contradictions entre le discours d'autonomisation et de demande d'initiative locale de la Direction du Réseau, et la réalité d'un travail contrôlé et objectivé selon des critères centralisés. Confrontés à la variation des demandes et des situations en bureau de poste, les salariés doivent respecter les procédures établies par le siège, tout en faisant appel à leurs savoirs et expériences des situations, ce qui les conduit à des ajustements de leur travail en temps réel. Même si les  *opérations de cadrage*  réalisées instantanément permettent de bien identifier une situation, cette dernière est tellement aléatoire que les salariés doivent faire preuve de flexibilité. Comme l'a souligné F. de Coninck (2000) « un employé à un guichet est amené à faire preuve d'une certaine flexibilité par rapport aux consignes, en fonction de la personne qu'il a en face de lui »<sup>5</sup>. Cette flexibilité vaut aussi pour le management (hiérarchique, fonctionnel, de proximité, intermédiaire) qui

---

<sup>1</sup> CICOUREL A. « La connaissance distribuée dans le diagnostic médical », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 427-449, 1994.

<sup>2</sup> Les dirigeants sollicitent les salariés pour s'exprimer sur leur travail et sur l'organisation.

<sup>3</sup> BERCOT R., « Changements dans les relations au travail. Entre ouverture et fermeture », *Réseaux*, n°108, 2001/4, pp. 179 à 205.

<sup>4</sup> MAUGERY S., « Pour une sociologie de la gestion et de ses dispositifs », *Terminal* n°87, 2002.

<sup>5</sup> De CONINCK F. « Des nouvelles postures cognitives au travail aux nouveaux processus sociaux 'apprentissage », *Education Permanente*, n°143, 2000.

doit également faire preuve d'adaptabilité selon les objectifs qu'il a à atteindre et les sollicitations des personnes qu'il a en face (les subordonnés, les clients, les élus, les syndicats).

Cependant, il semblerait que la représentation dominante dans le fonctionnement du Réseau soit celle de la Direction du Réseau. A la différence des acteurs de terrain, cette représentation est assez figée, car moins confrontée à des interactions appelant un renouveau régulier des *grammaires d'interprétation*.

« Les formats aujourd'hui ne sont pas négociables. C'est nous qui décidons du format pour les bureaux, selon nos critères. Si on nous appelle pour nous demander de passer dans un autre format ce n'est pas possible. C'est une typologie avec des limites non négociables » (Responsable marketing du Réseau)

Dans ce cas, dans quelle mesure la Direction du Réseau contribue-t-elle au bon « agencement organisationnel »<sup>1</sup> pour rendre le service en bureau de poste ?

### **De l'importance de la production d'un agencement organisationnel**

Nous nous référons aux réflexions engagées par J. Girin (1995) qui met au cœur de son analyse des organisations les concepts de « mandat » et « d'agencement organisationnel ». Le mandat signifie qu'une personne se décharge sur quelqu'un d'autre (ou sur une entité) de la charge d'accomplir une mission pour lui. Nous pouvons dire que c'est un mandataire qui a la charge de « rendre le service » à La Poste. Cependant, ce mandataire ne se résume pas à un individu. Il est un composite c'est-à-dire un agencement de ressources diverses « humaines, matérielles et symboliques » (Girin, 1995, p. 235). Ainsi, les liens formels et informels entre les personnes, les règles, les papiers et les outils techniques produisent un résultat plus ou moins performant selon le cadre offert par l'organisation. Mais la définition d'un mandat est toujours incertaine, car elle ne prédéfinit pas les aléas et laisse la place à des obscurités sujettes à des interprétations différentes. D'un côté, J. Girin souligne que l'exécutant du mandat est plus compétent sur le contenu, car il est plus près du terrain et possède une compréhension d'expert opérationnel de la situation. D'un autre côté, l'exécution devient

---

<sup>1</sup> GIRIN J., « L'agencement organisationnel », in Charue-Duboc F (dir), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Paris, pp. 233-279, 1995.

difficile pour le mandataire quand les cadres organisationnels sont mal définis. Si le niveau d'incertitude du mandat est trop important, le mandataire aura du mal à définir ce qu'on attend de lui (son cadrage cognitif). De la même manière, s'il ne dispose pas des ressources suffisantes pour réaliser la mission, il aura du mal à savoir comment il peut opérationnellement y arriver (cadrage opératoire). Nous parlons alors des ressources humaines (les compétences de l'équipe), mais aussi techniques (informatique, documentation, communication) et symboliques (portage politique, gratification).

Il est incontestablement nécessaire pour la Direction du Réseau de mandater un service rendu sur l'ensemble du territoire français. Mais ce mandat est d'autant plus flou que la Direction se trouve éloignée du terrain. La situation de service au guichet connaît des évolutions rapides et les directives ne sont pas claires. Elles ne permettent pas aux personnes de situer leurs actions. Si la politique commerciale met le client au cœur du service à rendre, elle n'explicite pas comment mettre en œuvre cette ambition dans les bureaux de poste, de l'aveu d'un responsable stratégique du Réseau.

« Le problème, c'est qu'on n'explique pas ce qu'on veut faire et pourquoi... les gens ne peuvent pas savoir... C'est comme la dynamique du projet *Terrain*. Elle n'a pas été comprise par tous les DLP, donc elle a du mal à être appliquée. Il suffit d'aller voir dans les bureaux pour voir que rien n'a changé... C'est parce que la politique et les priorités n'ont pas été assez expliquées. Du coup, les critères qu'on avait mis en place n'ont pas été respectés ».

Ce constat renvoie à une caractéristique première du management qui est de « faire-faire ». Et la théorie du mandat de J. Girin montre que celui qui veut « faire faire » est confronté à des différences d'intérêt et pose la question de la confiance entre le mandataire et le mandant. A La Poste, cette question du « faire-faire » et de la confiance touche effectivement toute la ligne hiérarchique du Réseau mais aussi les acteurs extérieurs à l'entreprise. Les clients confient eux-mêmes un mandat à La Poste pour réaliser un service. Or, nous avons précisé que le mandataire était davantage qu'un individu. La confiance ne tient pas uniquement à la personne qui produit le service (ici le guichetier), mais à l'*agencement organisationnel* c'est-à-dire les relations entre les hommes, ainsi que celles avec les objets, les règles. Ce composite agit à sa propre manière sur le service rendu. C'est ce que nous avons voulu montrer en mettant en parallèle des usages plutôt contraints du bureau de poste, par l'organisation

technique et spatio-temporelle que proposent les bureaux de poste et la variété des conduites de vie qui guident le quotidien des Français.



## Conclusion générale

---

Déjà J. Gadrey et M. Delaunay (1987) soulignaient l'importance des enjeux posés par la tertiarisation des activités économiques. Alors que l'industrie fordienne définissait et standardisait un produit et ses usages, aujourd'hui l'économie de service est confrontée à une complexification des modalités de création de valeur. Les usages sont en perpétuelle reconstruction, ce qui oblige les entreprises à se poser sans cesse la question des réponses à apporter aux « besoins » des clients. Cela pose aussi la question plus sociologique du renouvellement des relations sociales dans une société de service. Dans quelle mesure l'avènement des services modifie le système social ? Nous avons traité cette question avec le prisme des entreprises de service : celles pour qui le client tient une place prépondérante depuis les décisions stratégiques jusqu'à la production. Quelles formes prennent les relations sociales dans la mesure où les individus achètent de plus en plus un service qu'ils produisaient avant<sup>1</sup> ? Quels sont les impacts de l'individualisation, de la diversification et de la rationalisation des modes de vie sur l'organisation des services ?

Socialement et économiquement ancrée dans la société française, La Poste est considérée comme une institution au sens sociologique du terme<sup>2</sup>. Présenter l'entreprise comme une institution consiste à faire l'hypothèse que l'organisation de la production provoque un système singulier de relations internes régi par des normes et des valeurs et que ce système développe des échanges avec la société susceptibles d'être observés. En effet, nous avons choisi de regarder La Poste tant dans son fonctionnement interne que dans les relations qu'elle entretient avec son environnement, qu'elle structure et par qui elle est structurée. Notre thèse est de considérer l'influence des institutions de service sur ses utilisateurs en même temps que celle des utilisateurs sur l'organisation et la production de service. La Poste, pour qui les clients/usagers sont au cœur des problématiques, est par là même un formidable terrain de recherche pour celui qui s'intéresse à la sociologie des entreprises.

---

<sup>1</sup> L'économiste G. Becker a montré que les acteurs rationnels arbitrant entre le marché et l'autarcie avaient tendance à privilégier le marché et acheter le service plus que le produire (BECKER G. S., « Human Capital, Effort and the Sexual Division of Labor », *Journal of Labor Economics*, 1985)

<sup>2</sup> BERNOUX P, LIVIAN Y.F, « L'entreprise est-elle toujours une institution ? » *Sociologie du travail* n°41, pp. 179-194, 1999.

## *Conclusion*

L'argumentation de notre thèse a été guidée par une question principale qui est celle des heurts et des convergences entre les *conduites* individuelles *du quotidien* et les activités de production de service. Les premières permettent de comprendre une partie des relations avec son environnement et les deuxièmes objectivent l'institution et son système de relations internes.

### **Des conduites du quotidien structurées par le Réseau des bureaux de poste**

Le contexte social est marqué par une forte individualisation des actions et des réflexions, ce qui met l'individu au centre des rapports sociaux. Cette sociabilité contemporaine est marquée par les processus d'autonomisation des individus, de diversification des pratiques sociales et de rationalisation des activités du quotidien. Il en résulte que l'articulation des activités sociales réalisées au niveau individuel est l'élément clé à observer. Comment un individu de plus en plus autonome et confronté à une diversité des choix et d'interlocuteurs, conduit-il son quotidien de façon à le rendre le plus cohérent possible par rapport à ses valeurs, mais aussi par rapport à ce que M. Weber (1920) appelle un « rationalisme pratique »<sup>1</sup> ?

Le premier chapitre a permis d'explicitier l'intérêt d'analyser les actions sociales de consommation de service pour comprendre le rôle des services de proximité, et notamment du bureau de poste, dans la bonne tenue des conduites du quotidien. Le deuxième chapitre montre comment des travaux antérieurs ont mis en évidence l'importance de la prise en compte du temps et de l'espace, dans la compréhension des logiques d'actions individuelles. En effet, suivant ses stratégies spatio-temporelles, l'individu mobilise différentes formes d'action pour conduire au mieux son quotidien : l'anticipation, le détournement et l'arrangement. Ce sont autant de modalités qui permettent à l'individu de s'organiser pour assembler au mieux l'ensemble de ses activités sociales. Elles sont d'autant plus nécessaires que chacun est touché par les évolutions du travail, de la famille et des services. Ce qui oblige à revoir l'organisation globale des activités sociales ordinaires. Et ces logiques se différencient selon le lieu de vie – elle définit l'accès à une offre de service ; la composition des ménages – elle détermine la complexité des synchronisations spatio-temporelles à prévoir

---

<sup>1</sup> M. Weber entend par rationalisation pratique « un accroissement de l'activité rationnelle en tant que telle, d'une augmentation de la systématisation méthodique de la conduite extérieure de la vie... » (COUTU M, *Max Weber et les rationalités du droit*, Presses Universitaires de Laval, 1995).



et à réaliser – et l'activité professionnelle – elle influence le degré d'autonomie dans l'organisation et les horaires de travail).

A partir d'un échantillon de vingt-sept entretiens, le troisième chapitre illustre concrètement les différentes modalités de conduites du quotidien et l'influence du service rendu en bureau de poste sur chacune d'elles. Les cinq attitudes modélisées (routine, optimisation, conciliation, spontanéité et escamotage) s'illustrent tour à tour selon des situations sociales vécues. Ainsi, un même individu peut opter pour des attitudes différentes selon la situation dans laquelle il se trouve, mais leur articulation permet de conduire au mieux son quotidien – même si une attitude caractérise plus un individu que les autres. La situation se définit selon le cycle de vie, la composition du ménage et la marge d'autonomie dans la gestion du temps de travail. Le lieu d'habitation est également marqueur de la situation — d'autant plus que pour définir notre échantillon nous avons pris en compte cet indicateur.

Quoi qu'il en soit, nos analyses confirment la poursuite des processus de rationalisation et d'individualisation. Le processus de rationalisation s'exprime dans les attitudes de conciliation et d'optimisation spatio-temporelle puisque les individus sont obligés de programmer et rationaliser l'ensemble de leurs activités sociales, sous la contrainte de leurs temps et leurs lieux de sociabilité. Le processus d'individualisation est fortement prononcé dans les attitudes spontanées qui montrent une relative autonomie vis-à-vis d'autrui et de son emploi du temps. Par ailleurs, les réseaux sociaux pourraient s'avérer prépondérants dans les années à venir compte-tenu du comportement d'escamotage annonciateur des futures conduites du quotidien. Notons tout de même que tous les individus interrogés témoignent de l'instauration d'un minimum de routines pour organiser leurs activités sociales.

En interrogeant la place du bureau de poste dans les conduites du quotidien, nous avons pu étayer la « théorie de la structuration » d'A. Giddens et notamment l'intérêt des routines dans la baisse des incertitudes constitutives de nos sociétés modernes. D'un côté, La Poste pose des barrières spatio-temporelles via son Réseau de bureaux de poste et va à l'encontre de son ambition de « faciliter le quotidien ». En effet, toutes les attitudes sont contraintes par le fonctionnement du bureau de poste qui s'insère difficilement dans les conduites du quotidien. Même ceux qui s'inscrivent dans un mode routinier sont déstabilisés par les incessants changements impulsés par la Direction (tant sur le fond que sur la forme). Les conduites de

## Conclusion

vie de plus en plus réactives et mobiles sont, quant à elles, empêchées par un service jugé peu modulable et adaptable à leurs préoccupations du quotidien. D'un autre côté, La Poste offre un cadre sécurisant et rassurant pour tout le monde. Ce qui revêt un caractère plus ou moins important chez les individus, mais qui a l'avantage de poser les repères d'un service social postal. C'est d'autant plus important pour ceux que la société « hypermoderne » déstabilise. Ils sont fragiles financièrement ou socialement et n'ont pas les capacités de mobilité pour pouvoir profiter au mieux des nouvelles configurations sociales qu'offre la société de service.

Finalement La Poste ne doit-elle vraiment répondre qu'à une demande solvable et déconsidérer la demande sociale en quête de stabilité et d'assurance ? Ces demandes sont-elles vraiment antinomiques ? La stratégie proposée par la Direction du Réseau montre qu'elle a pris conscience que la variété des utilisateurs et de leurs conduites du quotidien n'est pas source de conflits avec une logique commerciale. Cependant, le Réseau, avec ses multiples points de contact, offre une richesse à La Poste, aux postiers et aux clients, si et seulement si l'offre proposée se construit en réponse à des demandes locales et ponctuelles. Cela signifie que les managers *locaux* soient en mesure de le faire et puissent bénéficier d'une autonomie réelle en étant suffisamment outillés. Ce qui nous amène à considérer l'autre partie de la chaîne de service : son organisation.

## Le Réseau des bureaux de poste structuré par les utilisateurs

Si la Direction générale de La Poste donne les orientations du service à rendre dans les bureaux de poste, leur application est complètement dépendante de la façon dont les acteurs de terrain s'en emparent. Le chapitre 5 s'efforce de montrer que le service rendu en bureau de poste dépend de la manière d'appréhender le client, le service à rendre et la situation vécue par les postiers. Après avoir interrogé plus de quatre-vingt-dix postiers, nous avons pu souligner l'influence des différentes formes de *cadrage*. Le *cadrage cognitif* indique ce qui est attendu par l'Autre (la hiérarchie ou le client) ; le *cadrage éthique* identifie le *juste* service à rendre et le *cadrage opératoire* renseigne sur la bonne réponse technique à fournir. Ces opérations de cadrage sont ce que P. Tripier (2007) appelle des « grammaires d'interprétation ». Elles dépendent fortement du niveau organisationnel puisque la situation professionnelle du postier lui permet de se constituer un répertoire de connaissances qu'il utilise pour comprendre une situation et donc opérer un cadrage. Ces cadrages sont à l'origine

de « grammaires d'action » (Tripier, 2007) qui impulsent le service conçu, managé et rendu. Finalement, chaque « grammaire d'action » s'établit à travers un prisme différent : celui des élus pour les Directeurs départementaux (DLP) ; de la communication managériale pour les Directeurs des Ventes (DV) ; des connaissances locales et commerciales de son *territoire* pour les Directeurs d'Etablissements (DET) ; des clients mécontents pour les Chefs d'équipe Guichet (CEG) et des interactions directes avec les clients pour les guichetiers. Chacun compose avec des dispositifs (outils organisationnels et techniques) et des dispositions sociales (expériences personnelles et professionnelles), mais tous sont guidés de façon plus ou moins sous-jacente par le « client ». Et c'est la façon dont chacun se le représente qui va structurer son travail. Le DLP – même s'il est conduit par sa feuille de route – voudra répondre aux demandes citoyennes. Le DV répondra aux demandes jugées « commerciales », celles qui lui sont fortement *soufflées* par sa hiérarchie. Le DET voudra répondre à l'ensemble des personnes qui vivent, travaillent ou passent sur son *territoire* (clients comme agents), tout en prenant en considération le contrat d'objectif signé avec sa hiérarchie. Le CEG répondra aux sollicitations des guichetiers et de son DET dans l'espoir de ne pas avoir à répondre à des clients mécontents. Mais, c'est le guichetier qui est le plus marqué par les clients qui agissent directement sur son travail. Finalement, personne ne fait le *même travail*, mais tout le système est influencé par la représentation qu'il se fait du « client ».

La Direction du Réseau tend à considérer les nouveaux usages et les nouvelles modalités de conduite du quotidien des Français. Son offre se diversifie et cherche à répondre à une société de plus en plus urbaine et « éclatée ». Cependant elle n'a pas encore trouvé la façon d'intégrer une offre postale à un niveau local sans perdre la cohérence nationale nécessaire à un réseau distributeur de services de masse.

### **Le Réseau des bureaux de poste : « une affaire de société »<sup>1</sup> globale**

Cela nous a finalement permis de considérer le Réseau des bureaux de poste comme une institution centrale dans la société, à l'instar de R. Sainsaulieu (1990) qui présageait l'évolution de la place de l'entreprise dans la société. En ce sens, nous avons plus cherché à comprendre l'influence de la société sur son organisation ainsi que le poids du Réseau dans la

---

<sup>1</sup> SAINSAULIEU R., *L'entreprise : une affaire de société*, Presses de Sciences Po, 1990.

## Conclusion

transformation des rapports sociaux, que les dysfonctionnements à l'intérieur des bureaux de poste. En tant qu'institution, le Réseau des bureaux de poste crée du lien social et est en relation constante avec l'environnement qu'il structure et par lequel il est structuré.

Nous nous sommes donc attardés sur deux éléments : les relations dans l'organisation et celles avec son environnement, notamment les utilisateurs de ses services<sup>1</sup>.

En voulant dépasser l'axiome du rapport de force dominants/dominés, nous avons observé différentes formes de rapport social dans l'organisation du Réseau. Nous avons regardé les relations sociales qui se développaient à l'intérieur du système. Et nous avons repéré plusieurs modalités allant de *l'opposition*, à la *concession* ou passant par la *négociation*. Par exemple, les marketeurs et leur logique de développement commercial *s'opposent* aux organisateurs et à leur logique de rationalisation du Réseau. Ou encore, les Directeurs d'établissements *négocient* avec leur Direction départementale pour *ajuster* leur contrat d'objectifs, dans la mesure où il leur est demandé d'assumer une forte responsabilité managériale. Les Directeurs départementaux leur accordent un minimum de marge d'action pour leur faire accepter la forte centralisation des processus et des procédures. Certains qualifient cette forme de négociation de « centralisation démocratique ». Enfin, le management local du bureau et les guichetiers recherchent un *consensus* dans la manière de rendre le service. D'un côté, le DET pose les objectifs et contraintes professionnelles dans l'optique de permet à chacun de concilier au mieux avec sa vie privée. D'un autre côté les guichetiers *jouent le jeu* de la vente et des méthodes commerciales pour avoir la garantie de concilier leur travail avec leurs activités hors-travail.

Mais observer le Réseau des bureaux de poste comme une institution c'est aussi le considérer dans ses relations de dépendance avec son environnement, notamment celles qu'il a avec les utilisateurs. Ces relations réciproques font que le Réseau est en partie structuré par les conduites du quotidien des utilisateurs autant qu'il contribue à les structurer. Nous avons en effet souligné à quel point le Réseau fixait des contraintes spatio-temporelles à travers ses

---

<sup>1</sup> Soulignons qu'il aurait été très intéressant d'intégrer le point de vue des représentants locaux et associatifs, qui sont également fortement impliqués dans ses nouvelles formes de relations sociales qui se dessinent *via* l'implantation d'entreprise de service de proximité. Nous avons cependant préféré limiter notre analyse des relations sociales aux acteurs internes et aux utilisateurs des services.

horaires d'ouverture, ses lieux d'implantation, mais aussi son système d'organisation de l'attente. Par ailleurs, le flou des prestations proposées entraîne un manque de visibilité des choix possibles et contraint l'utilisateur à faire confiance au guichetier qui est le seul interlocuteur avec La Poste. Mais, dans certaines situations, le Réseau peut avoir une influence *positive* sur les conduites du quotidien, lorsqu'il sécurise une demande sociale troublée devant les aléas et la multiplicité des choix qui s'imposent à elle. Aux plus pauvres, la possibilité d'ouvrir un compte ou régler des factures aux guichets, facilite l'accessibilité. Aux plus démunis socialement, la discussion avec la guichetière et les rencontres en bureau de poste laissent promouvoir un lien social fragilisé. Aux moins mobiles, le Réseau et ses dix-sept mille points de contact permettent de communiquer et d'envoyer des colis plus facilement. Mais surtout, les nouvelles offres d'envoi de courriers et colis préaffranchis font l'unanimité quant au gain de temps qu'elles permettent. C'est en cela que le bureau de poste *facilite le quotidien*.

Mais si le Réseau influence les modes de conduite des utilisateurs, l'importance grandissante du client dans les décisions d'orientation, de gestion et de production de service est révélatrice de l'influence des nouvelles normes sociales sur le Réseau. L'accélération du rythme de vie et les évolutions de la mobilité sont emblématiques des phénomènes sociaux agissant sur l'organisation. Elles ont poussé le Réseau à concevoir une offre « multicanal » plus développée, accordant à la relation virtuelle une place stratégique. La fréquentation du site [monbureaudeposte.fr](http://monbureaudeposte.fr) est minutieusement suivie et les témoignages d'utilisateurs ravis de la LRE (lettre recommandée électronique) sont relayés. Ces nouvelles modalités d'organisation du quotidien agissent aussi directement sur le service rendu. Le rythme de vie accéléré des utilisateurs pousse les guichetiers à être plus réactifs dans leur travail<sup>1</sup>. La pression du regard du client agit sur le rythme de travail du guichetier qui n'est plus soumis au « chronomètre de l'atelier », mais à la montre des clients pressés.

Finalement, les influences de la société sur La Poste l'une sur l'autre, s'établissent à partir du niveau le plus global (la stratégie du Réseau) jusqu'au plus local (le bureau de poste). En reprenant le concept de « glocalisation »<sup>2</sup> de R. Robertson (1995), nous pourrions suggérer

---

<sup>1</sup> Ce qui peut quelquefois aboutir à une forme de « stress au travail ».

<sup>2</sup> Pour illustrer l'interpénétration du global et du local, Roland Robertson propose le néologisme de « glocalisation » qui conjugue les deux termes. Il explique que le concept vient du mot japonais « Dochakuka » et

## *Conclusion*

d'organiser le Réseau selon des processus, et des références communes, fixés par la Direction du Réseau et réappropriable localement pour faire sens dans un temps et un endroit singulier qu'offre le bureau de poste.

---

a été utilisé en premier dans le domaine de l'agriculture en tant que processus d'adaptation des techniques agricoles à des conditions locales. (ROBERTSON R., "Glocalisation : Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity » in *Global Modernities*, ed. Mike Featherstone, Scott Lash and Roland Robertson SAGE Publication, London, 1995)

## Bibliographie

---

### OUVRAGES

ABRIC J.-C., *Pratiques sociales et représentations*, PUF, 1994.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du seuil, 1996

ASCHER F., *Les nouveaux principes de l'urbanisme*, Editions de l'Aube, 2004.

ASCHER F., *Métapolis ou l'avenir des villes*, Editions Odile Jacob. 1995

AUBERT N., *L'individu hypermoderne*, Erès, 2004.

AUBERT N., *Le Culte de l'Urgence — La société malade du temps*, Flammarion, 2003.

BARRERE MAURISSON M.-A. (dir.), « Partage des temps et des tâches dans les ménages », *Cahier Travail et Emploi*, La Documentation Française, 2001.

BAUDRILLARD J. *La Société de consommation*, Gallimard, 1979.

BEAUD S., WEBER F. *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, 2003.

BELLANGER F., *Transit pour La Poste — Escalé (s) 02*, 2003.

BERCOT R., De CONINCK F., (coord.), *L'univers des services*, L'Harmattan, 2005.

BERGER P., LUCKMANN T., *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1986.

BERNOUX P., *Sociologie du changement*, Editions du Seuil, 2004.

BERTAUX D., GODARD F., CAMPAGNAC E. et ali. *Approches sociologiques des modes de vie : débats en cours*, Copédith, 1981/1982.

BERTHON M. N. « Changer le management pour manager le changement », *In* Burgade (de la) E., Roblain O. (dir.), *Bougez avec La Poste — Les coulisses d'une modernisation*, La Dispute, 2006.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

BOLTANSKI L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Editions de Minuit, 1982.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification les économies de la grandeur*, Edition Galimard, 1991.

## *Bibliographie*

BOUDON R., *Déclin de la morale ? Déclin des institutions ?*, PUF, 2002.

BOUDON R., *L'Art de se persuader des idées fausses, fragiles ou douteuses*, Seuil, 1990.

BOULIN J.-Y., DOMMERGUES P., GODARD F., *La nouvelle aire du temps*, DATAR, Editions de l'Aube, 2002.

BOULIN J.-Y., « Temps de travail et temps hors travail : vers de nouvelles articulations ? », in *Temps de travail et temps libre*, (sous la coordination de C. Durand, A. Pichon), Editions De Boeck Université, 2001

BOURDIEU P. « L'opinion publique n'existe pas », in *Questions de sociologie*, Editions de Minuit, 1984.

BOURDIEU P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Librairie Groz, 1972.

BOURDIEU P., *Le Sens pratique*, Les Éditions de Minuit, 1989.

BOURDIEU P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, 1979.

BOURDIN A., *Anthropologie de la mobilité*, CSO, 2002

BOURGEOIS E., NIZET J., *Pression et légitimation*, PUF, 1995.

BOUSSARD V., MERCIER D., TRIPIER P., *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*, CNRS, 2004.

BRUCH V., DELMAS V., « Diversité des services et de leurs modèles d'organisation », in Bercot R., de Coninck F. (coord.), *L'univers des services*, L'Harmattan, 2006.

BURGADE (de la) E., « Répondre aux besoins des clients dans un système orienté client », in Burgade (de la) E., Roblain O. (dir.), *Bougez avec La Poste – Les coulisses d'une modernisation*, La Dispute, 2006.

BURGADE (de la) E., « Le prêt-à-poster, pointe avancée du modèle commercial à La Poste », in Deroches L., Jeannot G. (coord), *L'action publique au travail*, Octares, 2004.

CALLON M., « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? essai sur la notion de cadrage-débordement », in Foray D., Mairesse J. (dir. ) *Innovation et performances - Approches interdisciplinaires*, Editions de L'EHESS, 1999.

CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1995.

CHANLAT J.-F., « Introduction : Vers une anthropologie des organisations », in Chanlat J.F. (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval et Eska, 1990.

CHAUVEL L., *Les classes moyennes à la dérive*, Seuil, coll. 'La République des idées', 2006.



CHOMBART de LAUWE P.H., *Pour une sociologie des aspirations – Éléments pour des perspectives nouvelles en sciences humaines*, Editions Denoël, 1969.

COCHOY F., *La captation des publics, c'est pour mieux te séduire, mon client*, Editions Presses Universitaires du Mirail, 2004.

CORCUFF P., ION J., de SINGLY F., *Politiques de l'individualisme : entre sociologie et philosophie*, La Discorde, édition Textuel, 2005.

CORCUFF P., *Les nouvelles sociologies*, Nathan collection 128, 1995.

COUTU M., *Max Weber et les rationalités du droit*, Presses Universitaires de Laval, 1995.

CREMION C., FRAISSE R., *Le service public en recherche, quelle modernisation ?*, La Documentation Française, 1996.

DABLANC L., SEGALOU E., « La notion de proximité dans l'organisation des déplacements pour motifs achats : nouveaux comportements, nouveaux services, nouvelles régulations », In Rallet A. (corde.), *La proximité à l'épreuve des technologies de communication*, L'Harmattan, 2007.

De CERTEAU M., *L'invention du quotidien*, Gallimard, 1980.

De CONINCK F., *L'homme flexible et ses appartenances*, L'Harmattan, 2001.

De CONINCK F., *Travail intégré, société éclatée*, PUF, 1995.

De NANTEUIL-MIRIBEL M. (sous la dir.), *La société flexible : travail, emploi, organisation en débat*, Erès, 2005.

De SINGLY F., *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, Armand Colin, 2003.

De TOCQUEVILLE A., *De la démocratie en Amérique*, tome 2, Gallimard, 1961.

DELAHAYE H., GUILLOT C., « Les arrangements routiniers : une des formes d'adaptabilité dans l'organisation du quotidien », in *ouvrage collectif*, à paraître.

DELAUNEY J.-J., GADREY J., *Les enjeux de la société de service*, Presses de Sciences Po, 1987.

DESROSIERES A., THEVENOT L., *Les catégories socioprofessionnelles*, Editions La Découverte, 2002.

DIRN L., *La société française en tendance*, PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 1990.

DUBET F., *Sociologie de l'expérience*, Seuil, 1994.

DUBOIS V., *La vie au guichet – Relation administrative et traitement de la misère*, Economica, 1999.

## *Bibliographie*

- DUJARIER M.A., « Standardisation vs personnalisation : le consommateur mis au travail d'organisation » in Maugeri S. (dir.), *Au nom du client*, L'Harmattan, 2006.
- DUMAZEDIER J., *Vers une civilisation du loisir ?*, Le Seuil, 1962.
- DURAND J.-P., WEIL R., *Sociologie contemporaine*, collection Essentiel, Ed. Vigot, 1997.
- EHRENBERG A., *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Odile Jacob, 1998.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *La servuction*, Stratégie et management, Ediscience, 1987.
- ELIAS N., *Engagement et distanciation*, Agora, 1993.
- ELIAS N., *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Agora, 1981.
- FITOUSSI J.-P., ROSANVALLON P., *Le nouvel âge des inégalités*, Le Seuil, 1996.
- FLAMM M., « La mobilité quotidienne dans la perspective de conduite de vie », in Montulet B., Kaufmann V. (dir.), *Mobilités, fluidités... libertés ?*, Bruxelles, Presses des facultés Saint-Louis, 2004.
- FORSE M., « Les réseaux sociaux chez Simmel : les fondements d'un modèle individualiste et structural », in Deroche Gurcel L., Watier P. (dir.), *La Sociologie de Georg Simmel*, PUF, 2002.
- FORSE M., *L'analyse structurelle du changement social, Le modèle de Louis Dirn*, PUF, 1991.
- GADEA C., LALLEMENT M., « Les rationalisations du temps », in De Terssac G. (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Octarès Editions, 2000.
- GALLAND O., LEMEL Y., TCHERNIA J.-F., « Les valeurs en France », in *Données Sociales 2002*, Insee, 2002.
- GENET J. (dir), *Le jargon des Postiers*, La Maison du dictionnaire, 1999.
- GERSHUNY J., *Changing Times : Work and Leisure in Postindustrial Society*, Oxford, UK, 2000.
- GIDDENS A., *La constitution de la société – Eléments sur la théorie de la structuration*, PUF, 1987.
- GIDDENS A., *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 1994.
- GIRIN J., « L'agencement organisationnel », in Charue-Duboc F. (dir), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, 1995.
- GIRIN J., « La théorie des organisations et la question du langage », in Borzeix A., Frankel B. (dir.), *Langage et Travail. Communication, Cognition, Action*, CNRS Editions, 2001.

GODARD F., « Exposé introductif », in Réseau 'modes de vie', *Approches sociologiques des modes de vie – volume 2*, 1981.

GODARD F., « Mutations des espaces-temps des citadins », in *Les temps de la ville et les modes de vie*, Certu, 2001.

GODBOUT J.T., CHAUVIERE M., *Les usagers entre marché et citoyenneté*, L'Harmattan, 1992.

GOFFMAN E., *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Editions de Minuit, 1968.

GOFFMAN E., *Façon de parler*, Editions de Minuit, 1987.

GOFFMAN E., *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, 1991.

GRANOVETTER M., « Les institutions comme constructions sociales : un cadre d'analyse » in Orlean A. (dir), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994.

GRANOVETTER M., « La force des liens faibles », in *Sociologie économique*, Ed. Seuil, 2008.

GRIGNON C., PASSERON J.-C., *Le Savant et le populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Seuil, 1989.

GROSSETI M., « La proximité en sociologie : une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation » in Bellet, Kirat et Largero (corde.), *Les approches multiformes de la proximité*, Editions HERMES, 1998.

GROSSIN W., *Pour une science des temps*, Octarès, 1996.

HAICAULT M., *L'expérience sociale du quotidien. Corps, Espaces, Temps*, Presses de l'Université d'Ottawa, 2000.

HALBWACHS M., *Classes sociales et morphologie. Les caractéristiques des classes moyennes*, Editions de Minuit, 1972.

HALBWACHS M., *La classe ouvrière et les niveaux de vie – Recherches sur la hiérarchie des besoins dans les sociétés industrielles contemporaines*, Gordon et Breach collection Sciences Humaines et Philosophie, (1912) 1970.

HEGEL G.W.F., *Encyclopédie des sciences philosophiques, t.I, La science de la logique*, Présentation et traduction par Bourgeois B., Vrin J., (1827), 1979.

HERPIN N., *Sociologie de la consommation*, Repères, Editions la découverte, 2004.

HERZLICH C., *Santé et Maladie. Analyse d'une représentation sociale*, Mouton, 1969.

## *Bibliographie*

HEURGON E. (rapporteur), *Nouveaux rythmes urbains et organisations des transports*, Rapport au Conseil National des Transports, 2002.

HOCHSCHILD A.R., *The managed Heart : commercialization of human feeling*, University of California Press, 1983.

HOCHSCHILD A.R., *The time bind : when work becomes home et home becomes work*, New York, Metropolitan book, 1998.

HUET A., « Temps de loisirs et démocratie », in Ascher F., Godard F. (dir.), *Modernité : la nouvelle carte du temps*, Editions de l'Aube, 2003.

JAUREGUIBERRY F., « L'immédiateté télécommunicationnelle », in *Nouvelles technologies et mode de vie*, Moati P. (dir.), La Tour d'Aigues, l'Aube, 2005.

JEANNOT G., *Les métiers flous, travail et actions publiques*, Octarès, Editions 2005.

JEANNOT G., *Les usagers du service public*, Que sais-je, PUF, 1998.

JODELET D., « Représentations sociales phénomènes, concept et théorie ». In MOSCOVICI S. (Ed.) *Introduction à la psychologie sociale* Vol. 1. Paris : Larousse, 1985.

JOIN-LAMBERT O., *Le receveur des Postes entre l'Etat et l'utilisateur (1944-1973)*, Belin, 2001.

JUAN S., *Sociologie des genres de vie : morphologie culturelle et dynamique des positions sociales*, PUF., 1991.

KAUFMANN J.-C., *Faire ou faire faire ? Familles et services*, Presses universitaires de Rennes, 1996.

KAUFMANN J.-C., *L'entretien compréhensif*, Armand Colin – collection 128, 1996.

KAUFMANN V., *Re-thinking Mobility*, Ashgate, 2002.

LAHIRE B., *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, Collection 'Essais et recherches », 1998.

LALLEMENT M., *Temps, travail et modes de vie*, PUF, 2003.

LATROBE D., *Gérer efficacement son temps et ses priorités*, ESF, 2003.

Le FEUVRE N., « Le genre des temporalités sociales », Thoemmes J., de Terssac G. (coord.), *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Octares Editions, 2006.

Le PLAY F., *Les ouvriers européens*, 1855, Num BNF de l'Édition de Paris Hachette, 1971.

Le ROUX M., *Histoire de la Poste – de l'administration à l'entreprise*, Editions Rue d'Ulm, 2002.

- LEDUC S., « L'accueil dans les bureaux de poste (1960-2002) », in Burgade (de la) E., Roblain O. (dir.), *Bougez avec La Poste — Les coulisses d'une modernisation*, La Dispute, 2006.
- LESNARD L., « Flexibilité des horaires de travail et inégalités sociales », in *Données Sociales*, Edition 2006.
- LIPSKY M., *Street Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russel Sage Foundation, 1980.
- MENDRAS H., *La France que je vois*, Editions de l'Aube, 2002.
- MENDRAS H., *La seconde révolution française 1965 — 1983*, Gallimard, 1988.
- MISPELBLOM BEYER F., « Le hors-travail dans le travail », in Boullier G., Durand C. (coord.), *Les nouvelles divisions du travail*, Editions de l'Atelier et Editions Ouvrières, 1999.
- MISPELBLOM BEYER F., « Le secret des services : les clients comme objets de travail (1991/2002), in *Travailler c'est lutter — Politiques de modernisation et engagements des sciences sociales*, L'Harmattan, 2008.
- MISPELBLOM BEYER F., *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Collin, 2006.
- MONTULLET B., KAUFMANN V. (dir.), *Mobilités, fluidités... libertés ?*, Bruxelles, Presses des facultés Saint-Louis, 2004.
- MOSCOVICI S., *La psychanalyse, son image et son public*, PUF, 1961.
- NISBET A., *La tradition sociologique*, PUF, 1984.
- ORFEUIL J.-P., « Accessibilité, mobilité, inégalités : regards sur la question en France aujourd'hui », in *Transports, pauvretés, exclusions - Pouvoir bouger pour s'en sortir*, Editions de l'Aube, 2004
- PARTHENAY C., « Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel », in Glachant J.-M., *Les théories économiques des organisations*, Editions Management et société, 2005.
- PENDARIES J.R., « De l'irréductibilité des pratiques sociales », in Godard F., Culturello P. *Familles Mobilisées – Accession à la propriété du logement et notion d'effort des ménages*, GERM, MUL, 1980.
- REYNAUD J.D., « Tout le pouvoir au peuple ou de la polyarchie à la pléistocratie », in *Hommage à Georges Friedmann*, Gallimard, 1973.
- ROBERTSON R., « Glocalisation : Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity », in Featherstone M., Lash S. and Robertson R. (eds), *Global Modernities*, SAGE Publication, London, 1995.

## *Bibliographie*

- SAINSAULIEU R., *L'entreprise : une affaire de société*, Presses de Sciences Po, 1990.
- SEN A., « Equality of what », in *Choice, Welfare, and Measurement*, Oxford, Basil Blackwell, 1982
- SEN A., *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, North Holland, 1985.
- SERVEL L., « Temps de la modernisation et apprentissage du temps à la RATP : quelques réflexions sur la dimension temporelle en entreprise », in Godard F., Ascher F. (dir.) *Modernité : la nouvelle carte du temps*, Editions de l'Aube, 2003
- SIMMEL G., « La différenciation sociale », in *Sociologie et épistémologie*, PUF, édition de 1981.
- SIMMEL G., *Sociologie - Etudes sur les nouvelles formes de socialisation*, PUF, (1908) 1999.
- THEVENOT L., « L'action qui convient », in Pharo P., Quéré L. (éds.) *Les Formes de l'action, Raisons Pratiques* n° 1, 1990.
- TRONQUOY P. (dir.), *Villes et Territoires*, Cahiers de La Documentation Française, sept-oct. 2005.
- URRY J., *Sociologie des mobilités. Une nouvelle frontière pour la sociologie*, Armand Colin, 2000.
- VAN EECKHOUT L., *Regards croisés sur la ville*, Editions de l'Aube, 1999.
- VIARD J., *Le sacre du temps libre. La société des 35 heures*, Editions de l'Aube, 2002.
- VIRILIO P., *Cyber-mondes, la politique du pire*, Textuel, 1996.
- VOSS G.-G., *Lebensführung als Arbeit - Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft*, Stuttgart, Enke, 1991
- WEBER M., « Déterminants de l'activité sociale », in *Économie et société*, Plon, 1971
- WEBER M., « Avant-propos du recueil d'études de sociologies des religions » in *Sociologie des Religions*, Gallimard, (1920) 1996.
- WEBER M., « L'éthique économique des religions mondiales », in *Sociologie des religions*, éditions Gallimard, (1915) 1996.
- WEBER M., *Essais sur la théorie de la science*, Plon, 1965.
- WELLER J.-M., *L'Etat au guichet : sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Desclée de Browver, 1999.
- WINKIN Y., *Les débats de l'Agora*, Syntec, 2005.

**ARTICLES DE PERIODIQUES**

ABEL T., COCKERHAM W.C., « Lifestyle or lebensführung ? Critical Remarks on the Mistranslation of Weber's « class, status, party » », *The sociological Quartely*, Volume 34, Number 3, 1993.

AFCA ESSAGI C., BUFFETEAU S., « L'activité féminine en France. Quelles évolutions récentes, quelles tendances pour l'avenir ? », *Économie et statistique* n°398-399, mars 2007.

AGUILERA A., MIGNOT D., « Structure des localisations intra-urbaines et mobilité domicile-travail », *RTS* n°77, 2002.

AGUILLERA A., « Domicile-travail : des trajets toujours plus longs dans une urbanisation changeante », *Fiches d'actualité scientifique de l'INRETS* n°13, 2006.

ASCHER F., « La métaphore est un transport. Des idées sur le mouvement au mouvement des idées », *Cahiers internationaux de sociologie* n°118, 2005.

BECK U., « Le conflit de deux modernités et la question de la disparition des solidarités », *Lien social et politique* n° 39, 1998.

BEHAR D., ESTEBE P., « Les représentations territoriales du système postal par ses agents et ses clients. Une étude exploratoire », *Flux* n°42, octobre-décembre 2000.

BELTON L., De CONINCK F., « Des frontières et des liens – Les topologies du privé et du professionnel pour les travailleurs mobiles », *Réseaux* n°140, 2006.

BENGHOZI J.-P., « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux* n°91, 1998.

BERCOT R., De CONINCK F., « Que devient le travail collectif dans des groupes entrecroisés et transitoires ? Une analyse simmelienne », *Gérer et Comprendre*, Mars 2003.

BERCOT R., « Changements dans les relations au travail. Entre ouverture et fermeture », *Réseaux* n°108, 2001.

BERNOUX P., LIVIAN Y.F., « L'entreprise est-elle toujours une institution ? » *Sociologie du travail* n°41, 1999.

BESSIN M., « Le temps, une question de pouvoir », *Revue de l'OMOS*, 2005.

BONVALET C., « La famille et ses territoires », *Informations Sociales* n°104, 2002.

BOULIN J.-Y., « Pour une urbanistique des temps. La désynchronisation des temps sociaux », *Futuribles* n°285, avril 2003.

CANGUILHEM G., « Milieu et normes de l'homme au travail », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Editions du Seuil, 1947.

## *Bibliographie*

CEFAI D., « Type, typicalité, typification. La perspective phénoménologique », in Fradin B., Quéré L., Widmer J., *L'enquête sur les catégories. Raisons pratiques 5*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1994.

CETTE G., « Les renoncements des salariés », *Tempos*, n°1, janvier 2004.

CHENU A., « Les horaires et l'organisation du travail », *Economie et Statistique* n°352-353, 2002.

CHENU A., HERPIN N., « Une pause dans la marche vers la civilisation des loisirs », *Economie et Statistique* n°352-353, 2002.

CHEVALLIER J., « Les nouvelles frontières du service public », *Revue Regards croisés sur l'économie* n°2, 2007.

CICOUREL A. « La connaissance distribuée dans le diagnostic médical », *Sociologie du travail* n°4, 1994.

COCHOY F., « Figures du client, leçons du marché », Les figures sociales du client, *Revue Sciences de la société* n°56, mai 2002.

COCHOY F., MALLARD A., « L'irruption du client chez France Télécom, entre idéologies et technologie », *Le journal de l'École de Paris du management*, n° 40, mars-avril 2003.

CORCUFF P., « Ordre institutionnel, fluidité situationnelle et compassion. Les interactions au guichet de deux Caisses d'allocations familiales », *Recherches et prévisions* n°45, septembre 1996.

COURPASSON D., « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail* vol.39 n°1, 1997.

CROSET P., MISPELBLOM BEYER F., Naissance d'un leurre managérial : « le client est l'avenir de l'utilisateur », *Annales des mines « gérer et comprendre »*, juin 1993.

CUSSET P.-Y., (dossier dirigé par), « Glossaire », in *Individualisme et lien social*, Problèmes politiques et sociaux n° 911, avril 2005.

De CONINCK F., « Des nouvelles postures cognitives dans le travail aux nouveaux processus sociaux d'apprentissage », *Education Permanente* n°143, 2000.

De JOUVENEL H., LAMBLIN V., THEYS J., « Radioscopie de la France en mutation, 1950-2030. L'évolution socio-économique, les modes de vie, les territoires, les villes, la mobilité et l'environnement en 40 dimensions », *Futuribles International*, 2003.

DEGENNE A., LEBEAUX M.A, MARRY C., « Les usages du temps : cumuls d'activités et rythmes de vie », *Economie et statistique* n°352-353, 2002.

DELAHAYE H., « Sociologue en entreprise : réflexions sur la complémentarité des savoirs », *Sociologies Pratiques* n°16, 2008.



DELAHAYE H., GRANIER F., « La flexibilité au risque de la désaffiliation », *Sociologies Pratiques* n°12, PUF, 2006.

DESJEUX D., « Tiens bon le concept, j'enlève l'échelle... d'observation ! », *Revue Utinam* n°20, 1996.

DESJEUX D., ALMALI S., TAPONIER S., « La Domotique : un analyseur des recours domestiques urbains », *Consommations et Sociétés*, 1997.

DIRN L., « Les tendances de la société française : 1975 – 1995 », *Revue de l'OFCE* n°64, janvier 1998.

DIRN L., « Le troisième âge animera la société française », *Revue de l'OFCE* n°8, 1984.

DUBOIS V., « Une institution redéfinie par ses usage(r)s ? Sur quelques pratiques au guichet des caisses d'allocations familiales », *Recherches et prévisions* n°45, septembre 1996.

FIXARI D., NOBRE de MORAIS A.P., PALLEZ F., « De l'usager au client : une approche des transformations du travail », *Education Permanente* n°130, 1997.

FLIPPO A., « Les services de proximité de la vie quotidienne », *Insee Première* n°491, octobre 1996.

FORSE M., « Rôle spécifique et croissance du capital social », *Revue de l'OFCE* n°76, janvier 2001.

GARNER H., MEDA D., « La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale », *Premières Synthèses* n° 50.3, décembre 2004.

GODARD F., « Cessons d'opposer temps individuel et temps collectif », *Revue Projet* n°273, Ceras, mars 2003.

GODARD F., « De la notion de besoin au concept de pratique de classe », *La Pensée* n°166, novembre-décembre 1972.

GODARD F., « Vie publique et vie privée », *Réseaux* n°140, 2006.

GORGEU A., MATHIEU R., « Les ambiguïtés de la proximité : les nouveaux établissements d'équipement automobile », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* n°114.1996.

HAGERSTRAND T., « What about people in regional science », *Paper of regional science association* n° 24, 1979.

JAVEAU C., « Routes quotidiennes et moments fatidiques », *Cahiers internationaux de sociologie* n°121, 2006.

JEANTET A., « « A votre service » La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail* n°45, 2003.

## *Bibliographie*

JOIN LAMBERT O., PALLEZ F., « Les PTT entre 1950 et 1980 : entretien avec Emile Simon », *Gérer et Comprendre* n°43, mars 1996.

JOIN-LAMBERT O., « Au nom de l'utilisateur : les transformations du travail des receveurs des Postes entre 1965 et 1974 », *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine* 52-4, octobre 2005.

JURCZYK K., « Time in Women's Everyday Lives - Between Self-Determination and Conflicting Demands », *Time & Society*, Vol. 7, No. 2-3, 1998.

KAUFMANN V., « Mobilités et réversibilités : vers des sociétés plus fluides ? », *Cahiers internationaux de Sociologie*, 2005.

KAUFMANN V., SCHULER M., CREVOISIER O., ROSSEL P., *Mobilité et motilité : de l'intention à l'action*, Cahier du LaSUR n°4, Lausanne, 2004.

LATOUR B., « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'inter objectivité », *Sociologie du travail* n°4, oct. 1994.

Le DOUARIN L., « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle - Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau », *Réseaux* n°140, 2006.

LEAMER E.E., STORPER M., « La poignée de main résistera à Internet », in *Ville.com - La Recherche* supplément au n°337, décembre 2000.

LEVY M.L., « Métiers de femmes », in *Population et Sociétés* n°111, mars 1978.

MARCHAND P., « Histoire de La Poste : et le service devint public », *TDC* n°689, février 1995.

MAUGERY S., « Pour une sociologie de la gestion et de ses dispositifs », *Terminal* n°87, 2002.

MULLINS M., « Theories and theory Group », *Contemporary American Sociology*, 1973.

NEUVILLE J.-P., « Le client au cœur de l'entreprise : quand la réalité dépasse le discours », *Annales des mines Gérer et comprendre* n°39, 1995.

NIEL X., OKHAM M., « Les ressorts de l'économie des services : dynamique propre et externalisation », *Insee Première* n°1163, novembre 2007.

OFFNER J.-M. « Histoire de Courbe – Les bureaux de poste en France », *Flux* n°38, octobre-décembre 1999

OGER B., « Les mutations de la Poste (1792 – 1990) : entre rupture et continuité », *Flux* n°42, octobre-décembre 2000.

ROGEL T., « La matrice de Louis Dirn : une approche du changement social à moyenne portée », *DEES* n° 110, décembre 1997.

ROSENBERG S., « Agents et bureaux de poste dans les quartiers sensibles », *Flux* n°42, octobre-décembre 2000.

SIBLOT Y., *Les relations de guichet : interactions de classes et classement sociaux*, Lien social et politiques n°49, 2003.

STRAUSS A., « The articulation of project work: an organizational process », *Sociological Quarterly* 29 (2), 1988.

TVERSKY A., KAHNEMAN D., « The framing of decisions and the psychology of choice », *Science* vol. 211, 1981.

UGHETTO P., « Figures du client, figures du prestataire », Les figures sociales du client, *Sciences de la société* n°56, mai 2002.

VENDRAMIN P., « Petits arrangements avec le temps », *Tempos*, janvier 2004.

WACQUANT L., « Au chevet de la modernité : le diagnostic du docteur Giddens. », *Cahiers internationaux de sociologie*, décembre 1992.

WARIN P., « Les relations de service comme régulations », in *Revue française de sociologie*, XXXIV-1, janvier-mars 1993

WELLER J.-M., « Abuse-t-on de la notion de relation de service ? », *Education permanente* n°137, octobre 1998.

WELLER J.-M., « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail* n°3, 1998.

## **TRAVAUX UNIVERSITAIRES / COMMUNICATIONS**

ABDOLLAZADEH A., *Le processus de construction de la confiance*, Université de Paris X-Nanterre, Coll. de la Mission de la Recherche de La Poste, décembre 2000,

ASCHER F., « Mode de vie, consommation et dynamique urbaine », *Séminaire « La société urbaine du XXI<sup>e</sup> siècle »*, décembre 2002.

ASCHER F., « Nouveaux modes de vie et mobilités : de nouveaux enjeux de société », *Conférence Nancy 2020*, avril 2004.

BEAUQUIER S., *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations orientées clients – Le cas de deux entreprises de services : ASSUR et la RATP*, Thèse de doctorat en gestion, économie et sciences sociales, Marne-la-Vallée/ENPC, 2003.

BELTON L., *L'ORGANISATION ORIENTEE CLIENTS, Un mythe ou une réalité pour les entreprises ?*, Mémoire de DEA Organisation de la Production et de l'entreprise, ENPC/Université Marne-la-Vallée, 2005.

## *Bibliographie*

BERCOT R., De CONINCK F., « Eclatements et confrontations autour de la figure du client dans l'entreprise », *Actes des IX<sup>e</sup> Journées de Sociologie du Travail*, 2003.

BERTHON M.N., *Résurgences mécanistes et gestion des contradictions : résultats d'une démarche ethnographique auprès des chefs d'établissement à La Poste*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Science sociales LIRHE Toulouse I, 2005.

BOULIN J.-Y., « Etude rétrospective et prospective des évolutions de la société française (1950-2030) », *Futuribles*, 2002.

BOURDIN A., « Anthropologie de la mobilité », *Communication au colloque du Centre de Sociologie des Organisations*, Nantes, 10-12 octobre 2002.

DENIS J., « La prescription ordinaire : énonciation et circulation des règles au travail », *II<sup>e</sup> congrès de l'AFS Bordeaux*, 2006.

DESJEUX D. (dir), *Les commerces et les services de proximité : en milieu urbain, périurbain, chez les populations d'origine africaine, asiatique et maghrébine*, Mémoire de Master 2, Faculté de sciences humaines et sociales – Sorbonne, décembre 2005.

DUBAIS V., *Action publique et processus d'institution*, Mémoire pour Habilitation à diriger des recherches en sociologie, 2001.

FLAGEUL-CAROLY S., *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le guichet de la Poste*. Thèse de doctorat d'ergonomie, EPHE-LEPC, 2001.

FLAMM M., *Comprendre le choix modal. Les déterminants des pratiques modales et des représentations individuelles des moyens de transport*, Thèse de doctorat, Ecole Fédérale de Lausanne, décembre 2003.

JAUREGUIBERRY F., « Télécommunications mobiles, entreprises et pouvoirs », *Actes du Congrès de l'AISLF*, Tours, 2004.

JOUGLEUX M., *La création de nouveaux produits dans les services publics : vers un service public prospecteur ?*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole des mines de Paris, 1993.

KAUFMANN V., JEMELIN C., « La motilité, une forme de capital permettant d'éviter les irréversibilités socio-spatiales » *Communication au colloque « Espaces et Sociétés aujourd'hui. La géographie sociale dans les sciences et dans l'action »*, Rennes, octobre 2004.

KESSOUS E., MALLARD A., MOUNIER C., « A la découverte du client » gérer la proximité via différents canaux de la relation commerciale, *Communication au 2<sup>e</sup> Workshop « Tic et dynamiques spatiales »*, corde sur ciel, avril 2005

Le BOULCH G., « Approche systémique de la proximité : définitions et discussion », *3<sup>e</sup> journée de la Proximité*, 2001.

Le ROUX M., OGER B., « Aux origines du budget annexe des PTT », *Journée d'études du 10 septembre 1999 : La direction du Budget, entre doctrines et réalités, 1919-1944.*, 1999.

LEDUC S., *L'accueil dans les bureaux de poste – approche dynamique des compétences et de l'organisation du travail dans les relations de service*, Thèse de doctorat en psychologie du travail, Université de Picardie Jules Verne, septembre 2003.

MASSOT M.-H., ORFEUIL J.-P., BELLANGER F., *Eléments pour une prospective de la mobilité*, Centre de Recherche Espace Transports Environnement et Institutions Locales (Créteil), Université Paris XII / Val de marne, oct. 2000.

MAUSSION C., « A la découverte des usages des clients : l'émergence d'une connaissance située au cœur des services après vente », *3èmes Doctoriales du GDR TIC et Société TIC Cognition et connaissances, apprentissage et développement*, 2006.

MISPELBLOM BEYER F., « Encadrer, est-ce travailler ? », in *Sixième journée d'étude : Ce que font les cadres*, IAE de Lyon, 8 décembre 2003.

PETER TODOROV N., *Le département de l'Elbe du royaume de Westphalie de 1807 à 1813*, Thèse d'Histoire, Université Paris I, Panthéon Sorbonne, Septembre 2003.

PRONOVOST G., « Les valeurs familiales et les rapports aux temps », *Colloque « Regards sur la diversité de la famille : mieux comprendre pour mieux soutenir »*, Québec, 11-12 mai 2005.

SIBLOT Y. *Paperasse guichets et modernisation de l'accueil. Les rapports pratiques des classes populaires aux administrations*, Thèse de sciences sociales, EHESS, 2003.

TRIPPIER P., « Grammaires d'action, retours d'expérience et arts de résoudre des problèmes », *Séminaire Art de la guerre et interprétation de la vie civile*, janvier 2006.

VENISSE I., *La mise au point d'un plan de développement du réseau de La Poste*, Rapport de stage, juin 90.

WALSER LUCHERI A., « Le concept de connaissance du client et la démarche de mobilisation des personnels à l'écoute du client », *Colloque la métaphore des organisations*, Vittel, 2002.

## **RAPPORTS PUBLICS**

BAILLY J.-P., *Le développement des services de proximité*, Conseil Économique et Social, 1995.

BELTON L., De CONINCK F., *Les usages du site de la Défense en périphérie du temps de travail – Appartenances sociales et investissement de l'espace*, Rapport de recherche EPAD et l'ENPC – Juin, septembre 2006.

## *Bibliographie*

BERCOT R., BRUCH V., de CONINCK F., ZARIFIAN P., *La prise en charge de la relation clientèle au sein du Réseau Grand Public : du front vers le back office*, Rapport de recherche Mission Recherche de La Poste, Décembre 2000.

BESUCO N., TALLARD M., du TERTRE C., UGHETTO P., *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*, IRIS, Rapport pour le ministère de la Recherche Action concertée incitative Travail, mai 2002.

CHEVALLIER J., *L'avenir de la Poste*, Rapport de mission au ministre des PTT, La Documentation Française, 1984.

De CONINCK F., DELAHAYE H., SALAUN M., *Responsabilité et prise de décision dans les unités de production et les établissements de la SNCF*, Recherche / Direction du Management et de l'Organisation de la SNCF, 2008-2009.

De CONINCK F., FEBVRE S., *Les enjeux de la livraison urbaine de colis aux particuliers à la lumière de l'évolution des modes de vie urbains*, Rapport Mission Recherche de la Poste, Août 2007.

FABRE J., *L'avenir de la Poste*, séances des 24-25 juin 1986 : Rapport, Direction des journaux officiels de la République française, 1986.

GIE Réussir l'Espace Public, *Approche ethnographique de la conception des bureaux pionniers*, Rapport Mission Recherche de La Poste, 2007.

GODARD F., de SINGLY F., *Les Français et le temps dans la ville*, Commentaire du sondage SOFRES, 2002.

GODARD F. PENDARIES J.R., *Les modes de vie dans le discours de la représentation. Institutions locales et production politiques des besoins*, Commissariat Général du Plan – CORDES, Nice, Laboratoire de sociologie, Université de Nice, 1979.

Groupe de travail du comité interministériel des entreprises publiques, *Rapport sur les entreprises publiques*, (rapporteur Simon Nora), avril 1967.

HERVE E., *Le temps des villes*, Rapport du député-maire de Rennes au Ministre délégué à la ville, 2001.

INSTITUT CHRONOPOST, *Les Français et leurs rapports au temps de 1997 à 2003*, 2003.

KUDERA W., *Zusammenfassung der Ergebnisse*, in Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung" (ed.), Alltägliche Lebensführung - Arrangements zwischen, 1995.

LARCHER G., *La Poste : le temps de la dernière chance*, Rapport d'information au Sénat, n°344, 2003.

Le BRETON E., *L'utilisateur des transports collectifs urbains. Une identité en début entre réseau et territoires*, Rapport final / Ministère de l'Équipement, des transports et du logement, mars 1999.

LEDUC S., HANIQUE F., *Le travail des guichetiers : de la prescription à la réalité*, Rapport de la Mission Recherche de La Poste, 2002.

MONTULET B., « Temporalités urbaines et organisation des transports », *Rapport de recherche pour le programme Prospective research for Brussels*, IRSIB, 2005.

Rapport Public, « Des TIC et des Territoires », *Techniques, Territoires et Sociétés*, n°37, Ministère des transports et de l'équipement, DRAST, Centre de prospective et de veille scientifique, 2005.

RICHEZ S., *Brève histoire du réseau postal*, Document de Irepp/poste 2020, 2004

ROCHEFORT R., *Un commerce pour la ville*, Rapport au Ministre du Logement et de la Ville, février 2008.

SOFRES/MINISTERE DE LA VILLE, *Les Français et le temps dans la ville*, 19 juin 2001

THERY I., *Couple, filiation et parenté aujourd'hui*, Rapport commandé par le Ministère de la justice et le Ministère de l'emploi et de la solidarité, La Documentation française - Odile Jacob, 1998.

UGHETTO P., *Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman*, Document de travail de l'Irès, décembre 2004.

ZARIFIAN P., 1995-2001 – *Bilan de recherches en sciences économiques et sociales animées par la Mission de la recherche de la Poste*, Rapport Mission Recherche de La Poste, septembre-octobre 2001.

## **REFERENCES ELECTRONIQUES**

Site de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

Dictionnaire électronique *Le Trésor de la Langue Française Informatisée* [atilf.atilf.fr/tlf.htm](http://atilf.atilf.fr/tlf.htm)

Publications électroniques des travaux de la Dares [www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/etudes-recherche/publications-dares/](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/etudes-recherche/publications-dares/)

Revue électrique *Temporalistes* [www.sociologics.org/temporalistes](http://www.sociologics.org/temporalistes)

Revue électronique *EspacesTemps.net* [www.espacestems.net/](http://www.espacestems.net/)

Journaux électroniques *Le Monde, Libération, Le Figaro, La Tribune...*

Bibliothèque numérique *Les Classiques en sciences sociales* <http://classiques.uqac.ca/>

Portail de publication électronique de revues scientifiques en sciences humaines et sociales *Persee* [www.persee.fr/web/guest/home](http://www.persee.fr/web/guest/home)

## *Bibliographie*

Portail de revues de sciences humaines et sociales en texte intégral *CAIRN.INFO*, [www.cairn.info/](http://www.cairn.info/)

Intranets de la poste : Iflash, Iposte, LigneManager, Espace Réseau Grand Public.

Site institutionnel du *Groupe La Poste* <http://www.laposte.fr/>

Site du *Comité pour l'Histoire de La Poste* <http://www.laposte.fr/chp/>

Et de nombreux blogs d'utilisateurs et non utilisateurs de services postaux.

## **DOCUMENTATION INTERNE**

*Contrat de performances et de convergences* signé entre La Poste et l'Etat portant sur la période 2003-2007.

Direction commerciale LPGP, « *Connaître mes Clients : les besoins et attentes des professionnels* », in *Essentiel Pros*, 2006.

Direction de la Communication LPGP, *Kit de démultiplication de la convention LPGP*, mars 2006.

Direction du Réseau Grand Public, « *guide Métiers – Nos métiers ont de l'avenir*, *Contact* 16.972, Documentation interne, décembre 2004.

LPGP, *L'indispensable de Carré D'As*, mars 2006.

LPGP, *Plan d'actions commerciales 2006*

SOFRES, *Baromètre de satisfaction*, « *La Satisfaction de la Clientèle Grand Public en 2005* »

## **DOCUMENTS HISTORIQUES (PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE)**

1974, *Etude qualitative sur l'image des PTT*, IFOP

1975 (février), *groupe de travail : implantation des guichets postaux en zones urbaines*.

1976 (décembre), *L'accueil du public dans les bureaux de poste*, Rapport de Monsieur Riquart, Inspecteur Général.

1976 (octobre), *Implantation du réseau postal – détermination des indicateurs stratégiques*.

1981, *Les horaires des bureaux de poste (1945 – 1980)*, Rapport de recherche F. Imbert et D. Combes.

1982 (mai), *Etude concernant les horaires d'ouvertures des bureaux de poste en région parisienne*, TMO consultants.



- 1984 (mars), *groupe de réflexion sur l'accueil et l'information du public dans les bureaux de poste*, Rapport au directeur général des postes.
- 1984 (juin), *Notes de l'audit interne sur la fonction-accueil du public et renseignements aux guichetiers financiers des bureaux de poste*.
- 1985 (mars), *Perception de l'attente par la clientèle dans les bureaux de poste*, BVA.
- 1985 (avril), Entretien avec François Aron, *La Personnalisation : un aspect de la modernisation des services*, Messages des PTT n°345.
- 1985 (septembre), *Etude d'image de La Poste*, Sorgem.
- 1986 (novembre), *Evolution de l'organisation de la Direction générale de La Poste*, Rapport au président de la république, Marcel Roulet (directeur général de La Poste).
- 1987 (mai), *Orientations stratégiques prioritaires de La Poste pour 1988*, dans une lettre d'orientation générale pour 1988.
- 1987 (novembre), *Réseau : La Poste sur orbitre*, Forum.
- 1987 (novembre), *Plan du réseau 1988 - 1992*, Direction générale de La Poste, direction du réseau.
- 1987 (décembre), *Bilan des expériences de « bureaux-pilotes*, Inspection Générale, A. Villette.
- 1987, *L'adaptation du réseau de contact de La Poste à ses missions commerciales*, Séminaire de projet / ENS PTT, promotion 84-87 et 85-87
- 1987, *L'accueil en plus*, La Lettre de la DG, Ministère des P & T – Direction Générale de La Poste.
- 1988 (mars), *Suivi des mesures d'amélioration de l'accueil du public*, Rapport présenté par G. Darmon, inspecteur général.
- 1988 (juin), *Rapport d'audit sur le travail du samedi matin aux guichets des bureaux de poste*.
- 1988 (août) - *Rapport sur les cabines libre-service dans les bureaux de poste*.
- 1988, *La stratégie Réseau*, Direction générale de La Poste, direction du réseau.
- 1989 (mai), « Postes : ce qui va changer bientôt : davantage d'appareils automatiques, des guichets polyvalents, un nouveau service rapide pour les colis, davantage d'hôtesse », *Interview de Paul Quilès, ministre des PTT – France Soir*.
- 1990 (septembre), *Elaboration du plan d'action de la DRE pour 90-94*.
- 1998 (février) « ATA (allègement des tâches administratives) : plus de temps pour la clientèle Grand Public », *Lettre des cadres*.



## ANNEXES.

---

<b>Annexe I : Fiche préliminaire à l'entretien / Structuration d'une semaine type ..</b>	<b>415</b>
<b>Annexe II : Trame d'entretien auprès des utilisateurs. ....</b>	<b>419</b>
<b>Annexe III : Trames d'entretien.....</b>	<b>423</b>
Auprès des Directeurs .....	423
Auprès des Directeurs de ventes. ....	425
Auprès des Directeurs d'établissement. ....	427
Auprès des Chefs d'équipe Guichet .....	429
Auprès des guichetiers. ....	431
<b>Annexe IV : Eléments à observer.....</b>	<b>433</b>
<b>Annexe V : Grille d'observations au guichet.....</b>	<b>435</b>
<b>Annexe VI : Caractéristiques des postiers interrogés.....</b>	<b>437</b>
Entretiens Directions nationales du Réseau .....	437
Entretiens Directions Départementales .....	438
Entretiens Directeurs de ventes .....	439
Entretiens Directeurs d'établissement .....	440
Entretiens Chefs d'équipe Guichet .....	441
Entretiens Guichetiers.....	442
Entretiens complémentaires .....	444
<b>Annexe VII : Grille d'analyse des entretiens .....</b>	<b>445</b>
<b>Annexe VIII : Support commercial LPGP / Proposition systématique.....</b>	<b>447</b>
<b>Annexe IX : Support commercial LPGP / Plan d'affichage commercial .....</b>	<b>449</b>
<b>Annexe X : Présentation des formats de bureau de poste (novembre 2005) .....</b>	<b>451</b>
<b>Annexe XI : Glossaire Postal.....</b>	<b>455</b>



## **Annexe I : Fiche préliminaire à l'entretien**

### **Structuration d'une semaine type**



La présente fiche a pour objet de préparer l'entretien de face-à-face qui sera mené ensuite. Elle sera commentée et servira de base à une discussion tournée, d'une part sur l'organisation de votre temps au cours d'une semaine, d'autre part aux questions relatives à l'organisation des courses de proximité. **Nous allons remplir cette fiche ensemble**

Il vous est demandé d'indiquer, sur la semaine dernière et jour par jour, les plages horaires correspondant à vos différentes occupations. Une case représente 1/2 heure (vous pouvez commencer à remplir le jour où vous voulez du moment que vous bouclez une semaine : par exemple du jeudi au mercredi).

lieu de travail   présence à domicile   commerces et services de proximité   autres activités à l'extérieur

Par exemple, vous travaillez lundi de 8h à 18h avec une pause de 2h le midi, vous passez au pressing le matin, vous vous arrêtez chez le médecin sur le chemin du retour pendant une heure puis allez voir un ami pendant une demie-heure avant de rentrer chez vous. Vous remplirez alors la grille comme suit pour cette journée (il peut y avoir des blancs, par exemple ici entre 12h et 14h, où vous êtes vraisemblablement à l'extérieur) :

[illegible]

Ci-dessous votre grille pour une semaine:

		heure	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
LUNDI																										Travail / Fac	
																										Domicile	
																										Commerces de proximité	
																										autres activités à l'extérieur	
		heure	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
MARDI																										Travail / Fac	
																										Domicile	
																										Commerces de proximité	
																										autres activités à l'extérieur	
		heure	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
MERCREDI																										Travail / Fac	
																										Domicile	
																										Commerces de proximité	
																										autres activités à l'extérieur	





## Annexe II : Trame d'entretien auprès des utilisateurs.

### Préliminaires : structuration d'une semaine-type.

En début d'entretien, les personnes devront remplir un document que nous commenterons au cours de l'entretien. Il leur sera demandé d'indiquer, sur la semaine en cours et jour par jour, les plages horaires correspondant à leurs différentes occupations, pouvant se recouper entre plusieurs types d'activités :

- le temps passé sur le lieu de travail
- le temps passé à domicile
- le temps consacré aux services et commerces proches.
- Le temps consacré aux autres activités à l'extérieur

### Entretien.

Présentation de la personne : Parcours professionnel et personnel : ses études, son travail, sa famille, ses loisirs. *Ce qui structure sa vie*

#### 1. L'organisation de la semaine.

*Quelles conciliations des temps sociaux ?*

Sur la base de la feuille préalablement remplie, les gens complèteront les informations relatives à l'organisation de leur journée.

- Vos semaines sont toujours structurées de la même manière ou elles ne s'organisent pas toujours comme ça ?

Qu'est-ce qui varie d'une semaine à l'autre (travail, enfant,...) ? D'un jour à l'autre ?

Est-ce que ça varie dans l'année (*effet des saisons*) ?

- Quelles sont vos possibilités pour faire varier ces plages horaires ? Qu'est-ce qui vous est imposé/contraint ? Au contraire, qu'est-ce que vous choisissez plus librement d'adapter ?
- Avez-vous le sentiment de manquer de temps ? Quand ?
- Comment vous conciliez votre travail et votre vie privée ?

#### 2. Les commerces et services de proximité.

*Quelle influence des services sur l'organisation temporelle et spatiale ?*

- Comment vous organisez les courses de commerces et services qui sont proches de chez vous (coiffeur, boulanger, médecins, petits commerces alimentaires, services bancaires, mairie, sécurité sociale, service postal) au cours d'une semaine ? services administratifs, services à la personne, services marchands alimentaires, services marchands non alimentaires
- Qui fait quoi ? A quel moment ? Où ?
- Quelle est la répartition dans la semaine, dans le mois, des commerces et services utilisés ?

## Annexes

- Quelles sont les principales contraintes que vous souhaiteriez éliminer ? les horaires d'ouverture ? le lieu d'implantation ?
- Est-ce que vous avez recours à des services particuliers ?

### 3. Vous et le bureau de poste.

*Quelles sont les influences du cadrage opéré par chaque niveau du Réseau (nouveaux services ? horaires d'ouverture ? mise en scène de l'offre ? organisation du bureau de poste ? proposition et conseil au guichet).*

*Utilisation / pratique (horaires, proximité, services).*

Quels usages des produits postaux en lien avec les modes de vie ?

Racontez-moi les 2 ou 3 dernières fois que vous êtes allé au bureau de poste.

- Est-ce que vous utilisez les services du bureau de poste ? Quel bureau de poste (près de chez vous ? du travail ?) ? Quels services ?
- Est-ce que vous allez spécialement à La Poste ou alors vous faites autre chose sur le chemin ? Quel moment vous privilégiez ?
- Comment vous décidez de vous y rendre (ou pas) ? Qui y va ? Comment c'est décidé ?
- Comment se passent vos visites ? Vous allez au guichet ? aux automates ? Pourquoi ?
- Quand vous allez à La Poste, quels sont les facteurs qui déterminent le plus votre choix pour l'achat de tel ou tel produit ? Comment la décision d'achat est-elle prise ? Quelle influence du guichetier ?
- Quels sont les produits et services que vous utilisez (PAP, Colissimo, Mandats, retraits d'argent...) ? En quoi ça vous sert ? En quoi ça facilite le quotidien ?
- Comment vous faites pour vos lettres à envoyer ? Vos colis à envoyer ? Vos retraits ? Vos envois d'argent ? (utilisation d'autres canaux de distribution, achat sur Internet)
- Est-ce que ça a changé depuis 2 ou 3 ans ? Est-ce qu'il y a des services ou produits que vous utilisez aujourd'hui mais que vous n'utilisiez pas avant ? (ex. carterie, Genius, boutique...)

Quel cadrage de La Poste par le client ?

Racontez-moi une fois où vous avez été particulièrement content en sortant du bureau de poste ? Et particulièrement mécontent ?

Quand est-ce que vous estimez que le bureau de poste a bien rendu le service ?

Qu'est-ce que vous attendez d'un service de guichet ?

Décrivez-moi un guichetier que vous appréciez particulièrement.

Que pensez-vous de La Poste en général ? De ses services de guichet en particulier ?

## Analyses des entretiens

Type d'organisation	Contraintes structurantes	Dispositifs (outils / type de mobilité)	Type d'accessibilité	Utilisation du bureau de poste
Instauration de <i>routines</i>	Plus <b>financières</b> ou <b>spatiales</b> que temporelles ou familiales : moins de revenus et d'offre de service de proximité.	Faible mobilité construite autour de « <b>routines de déplacement</b> ».	Proximité <b>physique</b> . « <i>Proche de chez moi</i> »	Utilisation <b>routinière</b> de « leur » bureau de poste, sans prise en compte des nouveaux services.
Calcul <i>optimisé</i> de l'utilisation du temps	Moindre marge de manœuvre dans l'organisation du temps de <b>travail, irrégulier</b> . Faible utilisation du réseau familial et social, alors que confronté à de <b>fortes contraintes familiales</b> .	Une <b>mobilité « pré programmée »</b> qui mélange sphères privée et pro, autour de plans de déplacement <b>rigides</b> .	Accessibilité <b>temporelle</b> conciliable avec des horaires atypiques. « <i>Quand je veux</i> »	Utilisation des <b>automates</b> et des <b>nouveaux services</b> « facilitateurs » dans l'organisation du temps. ex. des PAP.
<i>Conciliation</i> des activités sociales.	Plus grande <b>marge de manœuvre</b> dans l'organisation des horaires de travail plus réguliers. Une situation familiale moins contraignante. Une bonne implantation de l' <b>offre de service de proximité</b> .	Une <b>conciliation</b> des activités privée et pro sans les mélanger, grâce à une <b>gestion prévisionnelle</b> adaptée aux imprévus. Une tendance à faire facilement des <b>détours</b> inscrits dans une <b>micro mobilité</b>	Autant <b>spatiale</b> que <b>temporelle</b> . Avec l'émergence d'une proximité <b>relationnelle</b> . « <i>Le contact fait la différence</i> »	Une <b>corvée</b> difficilement conciliable avec d'autres activités et leurs attentes de personnalisation de services.
<i>Spontanéité</i> des activités sociales	Une <b>passivité</b> face aux contraintes temporelles rendue possible par une <b>gestion temporelle autonome</b> et qui se traduit dans une désorganisation des <b>programmes d'actions spontanées</b> .	La sphère privée est priorisée et l' <b>impulsivité</b> valorisée. La <b>mobilité non programmée</b> implique des déplacements à l' <b>opportunité</b> , sans envisager de détour.	Proximité <b>immédiate</b> « <i>Sur mon chemin</i> »	Une activité sociale <b>contraignante</b> qui doit être planifiée dans un mode d'ouverture temporelle.
Manipulation, <i>délégation</i> de certaines activités sociales.	Investissement dans de <b>multiples activités sociales</b> , mais surtout dans son activité <b>professionnelle</b> .	L'activité professionnelle est priorisée et nécessite une forte <b>disponibilité</b> mise en œuvre grâce à une <b>hyper mobilité</b> (physique et virtuelle) et une importante <b>sollicitation</b> du réseau social.	<b>Forte exigence</b> d'accessibilité <b>temporelle</b> . « <i>Au plus rapide</i> »	Non-utilisation du bureau de poste ou <b>détournement</b> des services.

<sup>1</sup> Face aux contraintes sociales, temporelles et spatiales, les individus s'organisent en utilisant des dispositifs (outils et mobilité) qui leur permettent de lier les différentes activités sociales. Cependant l'activité « aller en bureau de poste » semble difficile à lier avec la plupart des modes d'organisation.



## Annexe III : Trames d'entretien.

### Auprès des Directeurs

#### **Présentation**

Je suis doctorante en sociologie à l'université de Marne-la-Vallée et je m'intéresse particulièrement à l'évolution des services et notamment ceux des bureaux de poste.

#### **Présentation de l'enquête**

Le réseau des bureaux de poste annonce des changements importants depuis quelque temps (nouvelle organisation territoriale, offre de nouveaux services...). Tout cela dans le but de répondre aux évolutions des modes de vie des clients. J'aimerais comprendre comment ça se traduit à votre niveau et ce que vous en pensez. J'aimerais comprendre comment, à chaque niveau, vous faites pour répondre aux besoins des utilisateurs de La Poste. Pour cela, j'essaie d'interroger l'ensemble des acteurs qui participent à la conception, à la mise en œuvre et à la production du service au guichet.

J'aimerais donc que nous abordions plusieurs points concernant votre travail, les évolutions que connaît La Poste et les utilisateurs des services au guichet.

Tout ce que nous évoquerons ensemble sera analysé de façon anonyme, sans que l'on cite votre nom. Je suis là pour recueillir des réponses spontanées concernant votre propre expérience.

L'entretien devrait durer entre  $\frac{3}{4}$  d'heure et 1h. Et si vous êtes d'accord, il sera enregistré.

---

#### **Pour commencer est-ce que vous pouvez vous présenter ?**

*Sexe, âge, profession, postes occupés (localisation, activité), ancienneté à La Poste, ancienneté professionnelle, niveau de qualification.*

**Votre parcours professionnel.** *Quelles ont été les principales étapes de votre parcours ? Quels sont les événements de votre vie qui vous ont particulièrement orientés ?*

#### **LE TRAVAIL**

Est-ce que vous pouvez me dire, rapidement, en quoi consiste votre travail ?

*Qu'est ce qu'on vous demande de faire ? Comment le savez-vous ? Quels moyens vous utilisez pour le savoir (note de service, hiérarchie...) ? Comment vous y faites face, y répondez ?*

**Comment vous travaillez** au quotidien ?

**Avec qui** vous travaillez ? **Comment vous vous organisez avec les autres** (hiérarchie, collaborateurs) ?

*De quels moyens vous disposez ?*

**Comment vous faites le relais avec le terrain** (réunion, visites, rencontres...) ?

*Quelles sont les demandes actuelles de vos collaborateurs ?*

*Est-ce que vous avez constaté des évolutions dans les comportements ou dans vos relations avec eux (hiérarchie et collaborateurs) ?*

## *Annexes*

### **LES EVOLUTIONS QUE CONNAISSENT LA POSTE ET LE RESEAU**

Venons-en aux évolutions qui marquent le réseau des bureaux de poste.

**Pour quelles raisons, selon vous, La Poste fait évoluer son réseau de bureaux de poste ? Son offre de service ? (Proximité, accessibilité, politique d'accueil, nouveaux services, développement de la relation commerciale...)**

*Qu'en pensez-vous ?*

Est-ce que **vous pouvez me parler de la dernière évolution de l'offre de service** que vous avez mis en place ? Ex. Horaire d'ouverture, nouveau service, ...

*Les étapes ? Les niveaux de prise de décision ? Les consultations ? Comment est-elle mise en œuvre ? Est-ce qu'il y a des dysfonctionnements ?*

***Et si c'était à refaire ?***

### **LES « VISITEURS »**

Parlons à présent des personnes qui viennent dans les bureaux de poste.

Pourriez-vous me décrire leurs **profils** ?

*Nombre, âge, lieu d'habitation, ...*

Selon vous, quelles sont **les personnes qui vont le plus souvent** dans un bureau de poste ?

*Qu'est-ce qu'elles font (motifs) ? Qu'est-ce qui les attire ? Comment vous le savez ?*

**Et celles qui n'y vont pas ?** *Qu'est ce qui les repousse ?*

Est-ce qu'il y a une **évolution de ces personnes**, de leurs caractéristiques ?

*Dans le comportement ? Dans le rapport à La Poste ? Au bureau de poste ?*

Quelles sont les **demandes actuelles** ? Comment évoluent-elles ?

*Qu'est ce qui est le plus important pour eux ?*

***Comment vous faites pour savoir de quoi ils ont besoin ?***

*Quels sont les **outils** à votre disposition (études, enquêtes, statistiques,...) Comment vous les utilisez ?*

*Comment sont-elles prises en compte ?*

D'après vous, quelle **image La Poste** donne ?

*Comment pensez-vous que les clients parlent de La Poste ? **Comment vous le savez ?***

Pour finir, **pensez-vous que l'offre de service au guichet répond aux attentes** des utilisateurs ?

*Qu'est ce qu'il manque (espace, temps, service) ?*

## Auprès des Directeurs de ventes.

### **Présentation**

Je suis doctorante en sociologie à l'université de Marne-la-Vallée et je m'intéresse particulièrement à l'évolution des services et notamment ceux des bureaux de poste.

### **Présentation de l'enquête**

Le réseau des bureaux de poste annonce des changements importants depuis quelque temps (nouvelle organisation territoriale, offre de nouveaux services...). Tout cela dans le but de répondre aux évolutions des modes de vie des clients. J'aimerais comprendre comment ça se passe et ce que vous en pensez. J'aimerais comprendre comment, à chaque niveau, vous faites pour répondre aux besoins des utilisateurs de La Poste. Pour cela, j'essaie d'interroger l'ensemble des acteurs qui participent à la conception, à la mise en œuvre et à la production du service au guichet.

J'aimerais donc que nous abordions plusieurs points concernant votre travail, les évolutions que connaît La Poste et les utilisateurs des services au guichet.

Tout ce que nous évoquerons ensemble sera analysé de façon anonyme, sans que l'on cite votre nom. Je suis là pour recueillir des réponses spontanées concernant votre propre expérience.

L'entretien devrait durer entre  $\frac{3}{4}$  d'heure et 1h. Et si vous êtes d'accord, il sera enregistré.

---

### **Pour commencer est-ce que vous pouvez vous présenter ?**

*Sexe, âge, profession, postes occupés (localisation, activité), ancienneté à La Poste, ancienneté professionnelle, niveau de qualification.*

**Votre parcours professionnel.** *Quelles ont été les principales étapes de votre parcours ? Quels sont les événements de votre vie qui vous ont particulièrement orientés ?*

### **LE TRAVAIL**

Est-ce que vous pouvez me dire, rapidement, en quoi consiste votre travail ?

*Qu'est ce qu'on vous demande de faire ? Comment le savez-vous ? Quels moyens vous utilisez pour le savoir (note de service, hiérarchie...) ? Comment vous y faites face, y répondez ?*

**Comment vous travaillez** au quotidien ?

**Avec qui** vous travaillez ? **Comment vous vous organisez avec les autres** (hiérarchie, collaborateurs) ?

**De quels moyens** vous disposez ?

**Comment vous faites le relais avec le terrain** (réunion, visites, rencontres...) ?

**Quelles sont les demandes actuelles** de vos collaborateurs ?

**Est-ce que vous avez constaté des évolutions dans les comportements ou dans vos relations avec eux** (hiérarchie et collaborateurs) ?

**Est-ce que vous faites un suivi des résultats ? Avec quels outils ?**

## *Annexes*

Quelles sont leurs qualités ? Leurs défauts ? Celui que vous utilisez le plus ? Comment vous l'utilisez (fréquence, chiffres regardés, importance accordée...) ?

### **LES EVOLUTIONS QUE CONNAISSENT LA POSTE ET LE RESEAU**

Venons-en aux évolutions qui marquent le réseau des bureaux de poste.

**Pour quelles raisons, selon vous, La Poste fait évoluer son réseau de bureaux de poste ? Son offre de service ? (Proximité, accessibilité, politique d'accueil, nouveaux services, développement de la relation commerciale...)**

*Qu'en pensez-vous ?*

Est-ce que vous pouvez me parler de la dernière évolution de l'offre de service que vous avez mise en place ? Ex. Horaire d'ouverture, nouveau service, ...

*Les étapes ? Les niveaux de prise de décision ? Les consultations ? Comment est-elle mise en œuvre ? Est-ce qu'il y a des dysfonctionnements ?*

*Et si c'était à refaire ?*

### **LES « VISITEURS »**

Parlons à présent des personnes qui viennent dans les bureaux de poste.

Pourriez-vous me décrire leurs **profils** ?

*Nombre, âge, lieu d'habitation, ...*

Selon vous, quelles sont **les personnes qui vont le plus souvent** dans un bureau de poste ?

*Qu'est-ce qu'elles font (motifs) ? Qu'est-ce qui les attire ? Comment vous le savez ?*

**Et celles qui n'y vont pas ?** *Qu'est-ce qui les repousse ?*

Est-ce qu'il y a une **évolution de ces personnes**, de leurs caractéristiques ?

*Dans le comportement ? Dans le rapport à La Poste ? Au bureau de poste ?*

Quelles sont les **demandes actuelles** ? Comment évoluent-elles ?

*Qu'est-ce qui est le plus important pour eux ?*

**Comment vous faites pour savoir** de quoi ils ont besoin ?

*Quels sont les **outils** à votre disposition (études, enquêtes, statistiques,...) ? Comment vous les utilisez ?*

*Comment sont-elles prises en compte ?*

D'après vous, quelle **image La Poste** donne ?

*Comment pensez-vous que les clients parlent de La Poste ? **Comment vous le savez ?***

Pour finir, **pensez-vous que l'offre de service au guichet répond aux attentes** des utilisateurs ?

*Qu'est ce qu'il manque (espace, temps, service) ?*



### Auprès des Directeurs d'établissement.

#### **Présentation de l'enquête**

Le réseau des bureaux de poste annonce des changements importants depuis quelque temps (nouvelle organisation territoriale, offre de nouveaux services...). Tout cela dans le but de répondre aux évolutions des modes de vie des clients. J'aimerais comprendre comment ça se passe et ce que vous en pensez. J'aimerais comprendre comment, à chaque niveau, vous faites pour répondre aux besoins des utilisateurs de La Poste. Pour cela, j'essaie d'interroger l'ensemble des acteurs qui participent à la conception, à la mise en œuvre et à la production du service au guichet. Afin de mieux comprendre votre quotidien, une fois l'entretien terminé, je passerais la journée à vos côtés en qualité d'observateur. Libre à vous de me commenter vos actions et de me livrer vos ressentis.

Dans le cadre de cet entretien plus formel, j'aimerais donc que nous abordions plusieurs points concernant votre travail, les évolutions que connaît La Poste et les utilisateurs des services au guichet.

Tout ce que nous évoquerons ensemble sera analysé de façon anonyme, sans que l'on cite votre nom. Je suis là pour recueillir des réponses spontanées concernant votre propre expérience.

L'entretien devrait durer 1h. Et si vous êtes d'accord, il sera enregistré.

#### **Pour commencer est-ce que vous pouvez vous présenter ?**

*Sexe, âge, profession, postes occupés (localisation, activité), ancienneté à La Poste, ancienneté professionnelle, niveau de qualification.*

**Votre parcours professionnel.** *Quelles ont été les principales étapes de votre parcours ? Quels sont les événements de votre vie qui vous ont particulièrement orientés ?*

#### **LE TRAVAIL**

**Comment vous travaillez** au quotidien ?

**Qu'est ce qu'on vous demande** de faire ? *Comment le savez-vous ? Quels moyens vous utilisez pour le savoir (note de service, hiérarchie...) ?*

**Avec qui** vous travaillez ?

*Comment vous négociez une **consigne** de votre hiérarchie ? Une demande de vos collaborateurs ?*

*Est-ce que vous avez remarqué une **évolution des demandes** de votre hiérarchie et des **comportements** de vos collaborateurs ?*

Avez-vous des **objectifs à atteindre** ?

*De **quels moyens** vous disposez ?*

*Est-ce que vous avez des **indicateurs locaux** ?*

Comment ça se passe avec **votre équipe** ?

*Quelles sont les **consignes** que vous donnez à vos agents ?*

*Quels sont les points sur lesquels vous êtes **le plus attentif** ?*

*Avez-vous des missions particulières, des performances auxquelles vous êtes le plus attentif ?*

## Annexes

### LES EVOLUTIONS QUE CONNAISSENT LA POSTE ET LE RESEAU

Venons-en aux évolutions qui marquent le réseau des bureaux de poste.

Quelles sont les **évolutions qui vous ont marqué** à La Poste ? *Comment ça s'est passé ? Qu'est-ce qui existait avant ?*

**Pour quelles raisons, selon vous, La Poste fait évoluer son réseau de bureaux de poste ? Son offre de service ? (Proximité, accessibilité, politique d'accueil, nouveaux services, développement de la relation commerciale...)**

*Qu'en pensez-vous ?*

Est-ce que **vous pouvez me parler de la dernière évolution de l'offre de service** que vous avez connu/mis en place ? Ex. Horaire d'ouverture, nouveau service, ...

*Les étapes ? Les niveaux de prise de décision ? Les consultations ? Comment est-elle mise en œuvre ? Est-ce qu'il y a des dysfonctionnements ?*

*Et si c'était à refaire ?*

### LES « VISITEURS »

Parlons à présent des personnes qui viennent dans les bureaux de poste.

Comment se passent les **relations avec elles** ?

*Avez-vous des relations **personnalisées** ?*

*Rencontrez-vous des **difficultés** ou des **facilités** avec certains clients ?*

*Quand un **client** n'est pas satisfait, comment vous faites ?*

Pourriez-vous me décrire leurs **profils** ?

*Nombre, âge, lieu d'habitation, ...*

Selon vous, quelles sont les **personnes qui vont le plus souvent** dans un bureau de poste ?

*Qu'est-ce qu'elles font (motifs) ? Qu'est-ce qui les attire ? Comment vous le savez ?*

Et **celles qui n'y vont pas** ? *Qu'est-ce qui les repousse ?*

Est-ce qu'il y a une **évolution de ces personnes**, de leurs caractéristiques ?

*Dans le comportement ? Dans le rapport à La Poste ? Au bureau de poste ?*

Quelles sont les **demandes actuelles** ? Comment évoluent-elles ?

*Qu'est-ce qui est le plus important pour eux ?*

**Comment vous faites pour savoir** de quoi ils ont besoin ? *S'ils ne formulent pas une demande claire ou s'il demande quelque chose que vous n'avez pas ?*

*Quels sont les **outils** à votre disposition (études, enquêtes, statistiques, ...) Comment vous les utilisez ? **Indicateurs locaux** (postaux ou non) ?*

D'après vous, quelle **image La Poste** donne ?

*Comment pensez-vous que les clients parlent de La Poste ? **Comment vous le savez ?***

Pour finir, **pensez-vous que l'offre de service au guichet répond aux attentes** des utilisateurs ?

*Qu'est ce qu'il manque (espace, temps, service) ?*

## Auprès des Chefs d'équipe Guichet

### Présentation de l'enquête

Le réseau des bureaux de poste annonce des changements importants depuis quelque temps (nouvelle organisation territoriale, offre de nouveaux services...). Tout cela dans le but de répondre aux évolutions des modes de vie des clients. J'aimerais comprendre comment ça se passe et ce que vous en pensez. J'aimerais comprendre comment, à chaque niveau, vous faites pour répondre aux besoins des utilisateurs de La Poste. Pour cela, j'essaie d'interroger l'ensemble des acteurs qui participent à la conception, à la mise en œuvre et à la production du service au guichet. Afin de mieux comprendre votre quotidien, une fois l'entretien terminé, je passerais la journée à vos côtés en qualité d'observateur. Libre à vous de me commenter vos actions et de me livrer vos ressentis.

Dans le cadre de cet entretien plus formel, j'aimerais donc que nous abordions plusieurs points concernant votre travail, les évolutions que connaît La Poste et les utilisateurs des services au guichet.

Tout ce que nous évoquerons ensemble sera analysé de façon anonyme, sans que l'on cite votre nom. Je suis là pour recueillir des réponses spontanées concernant votre propre expérience.

L'entretien devrait durer 1h. Et si vous êtes d'accord, il sera enregistré.

### Pour commencer est-ce que vous pouvez vous présenter ?

*Sexe, âge, profession, postes occupés (localisation, activité), ancienneté à La Poste, ancienneté professionnelle, niveau de qualification.*

**Votre parcours professionnel.** *Quelles ont été les principales étapes de votre parcours ? Quels sont les événements de votre vie qui vous ont particulièrement orientés ?*

### LE TRAVAIL

**Comment vous travaillez** au quotidien ?

**Qu'est ce qu'on vous demande** de faire ? *Comment le savez-vous ? Quels moyens vous utilisez pour le savoir (note de service, hiérarchie...) ?*

**Avec qui** vous travaillez ?

*Comment vous négociez une **consigne** de votre hiérarchie ? Une demande de vos collaborateurs ?*

*Est-ce que vous avez remarqué une **évolution des demandes** de votre hiérarchie et des **comportements** de vos collaborateurs ?*

Avez-vous des **objectifs à atteindre** ?

*De **quels moyens** vous disposez ?*

*Est-ce que vous avez des **indicateurs locaux** ?*

Comment ça se passe avec **votre équipe** ?

*Quelles sont les **consignes** que vous donnez à vos agents ?*

*Quels sont les points sur lesquels vous êtes **le plus attentif** ?*

*Avez-vous des missions particulières, des performances auxquelles vous êtes le plus attentif ?*

## Annexes

### LES EVOLUTIONS QUE CONNAISSENT LA POSTE ET LE RESEAU

Venons-en aux évolutions qui marquent le réseau des bureaux de poste.

Quelles sont les **évolutions qui vous ont marqué** à La Poste ? *Comment ça s'est passé ? Qu'est-ce qui existait avant ?*

**Pour quelles raisons, selon vous, La Poste fait évoluer son réseau de bureaux de poste ? Son offre de service ? (Proximité, accessibilité, politique d'accueil, nouveaux services, développement de la relation commerciale...)**

*Qu'en pensez-vous ?*

Est-ce que **vous pouvez me parler de la dernière évolution de l'offre de service** que vous avez connu/mis en place ? Ex. Horaire d'ouverture, nouveau service, ...

*Les étapes ? Les niveaux de prise de décision ? Les consultations ? Comment est-elle mise en œuvre ? Est-ce qu'il y a des dysfonctionnements ?*

*Et si c'était à refaire ?*

### LES « VISITEURS »

Parlons à présent des personnes qui viennent dans les bureaux de poste.

Comment se passent les **relations avec elles** ?

*Avez-vous des relations **personnalisées** ?*

*Rencontrez-vous des **difficultés** ou des **facilités** avec certains clients ?*

*Quand un **client** n'est pas satisfait, comment vous faites ?*

Pourriez-vous me décrire leurs **profils** ?

*Nombre, âge, lieu d'habitation, ...*

Selon vous, quelles sont les **personnes qui vont le plus souvent** dans un bureau de poste ?

*Qu'est-ce qu'elles font (motifs) ? Qu'est-ce qui les attire ? Comment vous le savez ?*

Et **celles qui n'y vont pas** ? *Qu'est-ce qui les repousse ?*

Est-ce qu'il y a une **évolution de ces personnes**, de leurs caractéristiques ?

*Dans le comportement ? Dans le rapport à La Poste ? Au bureau de poste ?*

Quelles sont les **demandes actuelles** ? Comment évoluent-elles ?

*Qu'est-ce qui est le plus important pour eux ?*

**Comment vous faites pour savoir** de quoi ils ont besoin ? *S'ils ne formulent pas une demande claire ou s'il demande quelque chose que vous n'avez pas ?*

*Quels sont les **outils** à votre disposition (études, enquêtes, statistiques, ...) Comment vous les utilisez ? **Indicateurs locaux** (postaux ou non) ?*

D'après vous, quelle **image La Poste** donne ?

*Comment pensez-vous que les clients parlent de La Poste ? **Comment vous le savez ?***

Pour finir, **pensez-vous que l'offre de service au guichet répond aux attentes** des utilisateurs ?

*Qu'est-ce qu'il manque (espace, temps, service) ?*

## Auprès des guichetiers.

### **Présentation de l'enquête**

Le réseau des bureaux de poste annonce des changements importants depuis quelque temps (nouvelle organisation territoriale, offre de nouveaux services...). Tout cela dans le but de répondre aux évolutions des modes de vie des clients. J'aimerais comprendre comment ça se passe et ce que vous en pensez. J'aimerais comprendre comment, à chaque niveau, vous faites pour répondre aux besoins des utilisateurs de La Poste. Pour cela, j'essaie d'interroger l'ensemble des acteurs qui participent à la conception, à la mise en œuvre et à la production du service au guichet. Afin de mieux comprendre votre quotidien, une fois l'entretien terminé, je passerais la journée à vos côtés en qualité d'observateur. Libre à vous de me commenter vos actions et de me livrer vos ressentis.

Dans le cadre de cet entretien plus formel, j'aimerais donc que nous abordions plusieurs points concernant votre travail, les évolutions que connaît La Poste et les utilisateurs des services au guichet.

Tout ce que nous évoquerons ensemble sera analysé de façon anonyme, sans que l'on cite votre nom. Je suis là pour recueillir des réponses spontanées concernant votre propre expérience.

L'entretien devrait durer 1h. Et si vous êtes d'accord, il sera enregistré.

---

### **Pour commencer est-ce que vous pouvez vous présenter ?**

*Sexe, âge, profession, postes occupés (localisation, activité), ancienneté à La Poste, ancienneté professionnelle, niveau de qualification.*

**Votre parcours professionnel.** *Quelles ont été les principales étapes de votre parcours ? Quels sont les événements de votre vie qui vous ont particulièrement orientés ?*

### **LE TRAVAIL**

**Comment vous travaillez** au quotidien ? *Racontez-moi une journée type.*

**Qu'est ce qu'on vous demande** de faire ? *Comment le savez-vous ? Quels moyens vous utilisez pour le savoir (note de service, hiérarchie...)*

**Avec qui** vous travaillez ?

#### Questions à poser au cours de la journée :

Comment vous faites face aux **situations inhabituelles** ? *Qui vous aide quand vous ne comprenez pas ou que vous ne savez pas faire ? Qui vous explique comment ça fonctionne ?*

Est-ce que vous savez **combien de demandes vous traitez** par jour ? Leur nature ?

Avez-vous des **objectifs à atteindre** ?

*De **quels moyens** vous disposez ?*

Comment vous utilisez **IBP** ? *Ses qualités, ses défauts ? Sa valeur ajoutée dans votre travail ? Dans la relation avec les clients ?*

## Annexes

### LES EVOLUTIONS QUE CONNAISSENT LA POSTE ET LE RESEAU

Venons-en aux évolutions qui marquent le réseau des bureaux de poste.

Quelles sont les **évolutions qui vous ont marqué** à La Poste ? *Comment ça s'est passé ? Qu'est-ce qui existait avant ?*

**Pour quelles raisons, selon vous, La Poste fait évoluer son réseau de bureaux de poste ? Son offre de service ? (Proximité, accessibilité, politique d'accueil, nouveaux services, développement de la relation commerciale...)**

*Qu'en pensez-vous ?*

Est-ce que **vous pouvez me parler de la dernière évolution de l'offre de service** que vous avez connue ? Ex. Horaire d'ouverture, nouveau service, ...

*Les étapes ? Les niveaux de prise de décision ? Les consultations ? Comment est-elle mise en œuvre ? Est-ce qu'il y a des dysfonctionnements ?*

*Et si c'était à refaire ?*

### LES « VISITEURS »

Parlons à présent des personnes qui viennent dans les bureaux de poste.

Comment se passent les **relations avec elles** ?

*Avez-vous des relations **personnalisées** ?*

*Rencontrez-vous des **difficultés** ou des **facilités** avec certains clients ?*

*Quand un **client** n'est **pas satisfait**, comment vous faites ?*

Pourriez-vous me décrire leurs **profils** ?

*Nombre, âge, lieu d'habitation, ...*

Selon vous, quelles sont les **personnes qui vont le plus souvent** dans un bureau de poste ?

*Qu'est-ce qu'elles font (motifs) ? Qu'est-ce qui les attire ? Comment vous le savez ?*

Et **celles qui n'y vont pas** ? *Qu'est-ce qui les repousse ?*

Est-ce qu'il y a une **évolution de ces personnes**, de leurs caractéristiques ?

*Dans le comportement ? Dans le rapport à La Poste ? Au bureau de poste ?*

Quelles sont les **demandes actuelles** ? Comment évoluent-elles ?

*Qu'est-ce qui est le plus important pour eux ?*

**Comment vous faites pour savoir** de quoi ils ont besoin ? *S'ils ne formulent pas une demande claire ou s'ils demandent quelque chose que vous n'avez pas ?*

D'après vous, quelle **image La Poste** donne ?

*Comment pensez-vous que les clients parlent de La Poste ? **Comment vous le savez ?***

Pour finir, **pensez-vous que l'offre de service au guichet répond aux attentes** des utilisateurs ?

*Qu'est-ce qu'il manque (espace, temps, service) ?*

**Annexe IV : Eléments à observer**

Conditions de travail
Horaires
Cadences
Nature des tâches
Consignes à respecter
Equipements informatiques / autre
Relations avec collègues
Relations avec la hiérarchie

## *Annexes*

Modes de gestion du personnel
Innovations introduites
Contrôle du public
Nombre « d'affaires » : demander à voir les réclamations (traitements écrits, informatiques, oraux, au guichet ou au téléphone).
<i>Cadrages</i> : Comment on essaie de comprendre l'autre ? Comment on le ramène dans le sujet ? Demandes acceptées, refusées ? Négociations des consignes ? des demandes ?



## Annexe V : Grille d'observations au guichet

<b><u>Situation de travail</u></b>						
Date	Heure	Bureau	Guichetier	Interaction n°		

<b><u>Caractéristiques du client</u></b>						
Sexe :	âge : <15	15-25	25-35	35-45	45-65	> 65

<b><u>Type de prestation / formulation de la demande</u></b>						

<b><u>Activités de l'agent</u></b> : contenu des tâches (acceptées, refusées, détournées, déléguées), procédures (modifiées, détournées, nombre de transgressions),						

<b><u>Comportements clients - agents</u></b>						
Contrôle <i>Capacités à définir le rythme, la fréquence, l'intensité des actions</i> <i>Capacité à choisir un client à leur imposer un traitement</i>						
Forme de freinage ou d'accélération dans le travail. <i>Manque d'équipement ou défaut d'organisation, application zélée des consignes,</i>						

## *Annexes*

<p>Autonomie exercée ou subie <i>Rapport d'autorité (intervention, sanction, accommodements avec les règles)</i> <i>Résistance, répartition du pouvoir (officielle, parallèle)</i></p> <p>Rôle de chacun</p> <p>Fonction de chacun</p> <p>Intérêts de chacun</p>	
--	--

### **Commentaires :**

## Annexe VI : Caractéristiques des postiers interrogés.

### Entretiens Directions nationales du Réseau

Statut / rôle / légitimité	Age	Régime	Sujets abordés
Ancien Directeur du RGP	60	fonctionnaire	Prémices Terrain
Responsable stratégique du Réseau	60	contractuel	Evolution des guichetiers - Terrain - Formats
Chef de projet RH Terrain	30	contractuel	évolutions guichetiers
Directeur de la stratégie LPGP	45	fonctionnaire	nouvelles orientations
Ancien Responsable RGP	55	contractuel	Prémices Terrain
Responsable Géomarketing	45	contractuel	Evolutions du réseau
Stratégie Veille de la Direction LPGP	40	fonctionnaire	Stratégie LPGP
Responsable Terrain	50	fonctionnaire	Terrain versus Format
Marketing de l'Offre - Directrice des Ventes Courrier Colis Produits du réseau	40	fonctionnaire	Stratégie Marketing de l'Offre - Boutique
Correspondant de La Banque Postale à la Direction LPGP	45	contractuel	clients de La Banque Postale
Ancienne Chef d'établissement / sociologue	35	contractuel	regard sur mon sujet
Ancien responsable de l'Organisation des bureaux de poste de la Direction LPGP	40	fonctionnaire	définitions des normes d'organisation
Directeur du traitement des litiges	55	fonctionnaire	Médiation

### Entretiens Directions Départementales

Nom	Ancienneté à La Poste / dans sa fonction	Age	Fonction / Spécificités	Sujets abordés
-	37 / 2	50	Chef de projet « évolution du Réseau »	Mise en place de Terrain
-	?	?	Ancienne Directrice de l'organisation et des systèmes d'information du Réseau	lien organisateur / Bureau de poste
-	?	45	Directeur de la communication	organisation DD - contexte local
-	?	40	Directrice commerciale	mise en place des PAC
dlp1	32/3	50	DLP contacts élus	Entretien 2e vague / Mise en place de Terrain
dlp2	30/1	55	DLP arrivant / concepteur Carré d'As	Entretien 2e vague
dlp3	30/2	45	nouveau DLP / Mise en place Terrain différemment	entretien 2è vague
dlp4	28/10	55	le plus ancien DLP	entretien 2è vague
dlp5	32/9	55	DLP expérimenté	entretien 2è vague
dlp6	20/1	55	Ancien France Télécom / commercial	entretien 2è vague
dlp7	32/4	55	ex DLP	MR

**Entretiens Directeurs de ventes**

<b>Nom</b>	<b>Ancienneté à La Poste / dans sa fonction</b>	<b>Age</b>	<b>Fonction / Spécificités</b>	<b>Sujets abordés</b>
dv1	?	50	DGP pas encore DV	rôle du DGP / outils de pilotage
dv2	24/4	55	ancien DGP	Entretien 2e vague
dv3	13/8	45	ancienne DGP	Entretien 2e vague
dv4	25/3	50	ancien DGP / initiateur local	Entretien 2e vague
dv5	25/8 mois	50	ancien CE / nouveau DV	Entretien 2e vague
dv6	35/7	45	ancien RH / ancien DGP / nouveau DV	Entretien 2e vague
dv7	16/3	45	ancien "fonctionnel" (Service études marketing RGP)	Entretien 2e vague

## Entretiens Directeurs d'établissement

Nom	Ancienneté à La Poste / dans sa fonction	Age	Fonction / spécificités	Sujets abordés	
Det1	?	40	DET	Mise en place de Terrain	nsp
Det2	?	45	DET	Mise en place de Terrain	nsp
Det3	35/7	58	CE avec ancienneté	évolution de La Poste	nsp
Det4	10/3	35	Jeune CE	Bureau pionnier : difficultés avec guichetiers	2 ceg
Det5	25/2 mois	55	Récent DET / ancien postier	le bureau de poste	3 ceg
Det6	8/4	35	Récent DET / Jeune postier	évolution RGP	Nsp
Det7	29/5	50	nouveau DET / logique ancienne	évolution RGP	Nsp
Det8	15/3	40	Nouvelle DET	2e vague	sans ceg
Det9	25/2	45	DET depuis 2 ans / ancien commercial	2è vague	Sans ceg
Det10	30/1	55	DET nouveau / ancien Directeur de l'organisation départementale	2è vague	Sans ceg
Det11	10/8	55	ancienne CE, nouvelle DET	2è vague	Sans ceg
Det12	24/1	45	nouvelle DET / ancienne commerciale	2è vague	Sans ceg
Det13	21/1,5	45	nouvelle DET / ancienne RGD / ancienne guichetière	2è vague	1 ceg
Det14	5/6 mois	40	Nouvelle DET / ancienne responsable immobilière	2è vague	1 ceg

Entretiens Chefs d'équipe Guichet

Nom	Ancienneté à La Poste / dans sa fonction	Age	Fonction / Spécificités	Sujets abordés
Ceg1	6/4,5	40	CEG / ancien facteur	
Ceg2	5/6mois	26	Jeune CEG Femme	guichetiers - demandes clients
Ceg3	10/2	30	Jeune CEG homme	guichetiers - demandes clients
Ceg4	6/2	35	Responsable Guichet Développement	guichetiers - demandes clients
Ceg5	32/10	50	CEG ancien	guichetiers - demandes clients
Ceg6	10/3 mois	35	Guichetier Animatrice - 2.3	2è vague
Ceg7	18/5	45	CEG ancien	2è vague
Ceg8	10/5	45	CEG ancien / demande mutation	2è vague
Ceg9	17/8	40	RGD expérimentée	entretien 2è vague
Ceg10	?	45	ancienne guichetière / pas nouvelle ceg	entretien 2è vague

### Entretiens Guichetiers

Nom	Ancienneté à La Poste / dans sa fonction	âge	Fonction / Spécificités	Sujets abordés
Gui1	30/6	55	Guichetier - proposition systématique	son travail
Gui2	6/5	28	Jeune guichetière	son travail
Gui3	?	36	« bonne » guichetière / Caissière Comptable / volonté de devenir conseiller financier	caisse compta cofi guichetier
Gui4	20/16	38	Guichetière / caisse / FO	travail - demandes de clients
Gui5	20/10	50	Guichetier expérimenté / « bon » vendeur	travail - demandes de clients
Gui6	16/10	30	Guichetière / « administrative »	travail - demandes de clients
Gui7	16/16	39	Guichetier « modèle »	travail - demandes de clients
Gui8	cdd	20	Jeune guichetière	travail - demandes de clients
Gui9	?	35	Guichetier « énergique »	travail - demandes de clients
Gui10	23/17	40	Guichetière vendeuse auprès des petits pros / volonté de devenir conseiller financier	travail - demandes de clients
Gui11	24/15		guichetière / a commencé par le centre de tri Courrier	travail - demandes de clients
Gui12	34/22	55	compta caisse guichetière	travail - demandes de clients



Gui13	28/27	45	Mixte - guichetière vendeuse	
Gui14	42/28	55	guichetière « motivée »	travail - demandes de clients
Gui15	26/22	55	guichetière « démotivée »	travail - demandes de clients
Gui16	24/22	50	guichetière ancienne / CGT	travail - demandes de clients
Gui17	34/34	50	guichetière	travail - demandes de clients
Gui18	20/10	45	guichetière / volonté d'être mutée au Courrier	Entretien 2e vague
Gui19	20/6	45	guichetier ancien	Entretien 2e vague
Gui20	15/7	40	« bon » vendeur / spécialisé auprès des petits pros / futur gestionnaire de clientèle « petits pro »	Entretien 2e vague
Gui21	25/25	40	guichetier « gentil »	discussion 2e vague
Gui22	28/28	50	guichetière / anciennement dans Annexe postale	Entretien 2e vague
Gui23	17/14	50	guichetière ancienne	Entretien 2e vague
Gui24	22/19	40	guichetier ancien	Entretien 2e vague
Gui25	25/12	40	guichetière ancienne	Entretien 2e vague
Gui26	30/10	50	postier ancien / guichetier nouveau	Entretien 2e vague
Gui27	1/1	30	nouvelle guichetière / ancienne bancaire	Entretien 2e vague
Gui28	1 mois	26	nouvelle guichetière / CDD	discussion 2e vague
Gui29	22/22	45	ancienne guichetière / pas au même endroit	discussion 2e vague

### Entretiens complémentaires

Nom	Ancienneté à La Poste / dans sa fonction	Age	Fonction / Spécificités	Sujets
-	?	35	Animatrice des ventes	son travail - guichetier
Assistant commercial	20/7	45	Futur Gestionnaire de Client SF	son travail - guichetier
-	15/4	45	Responsable Accueil en Centre d'expertise Départemental	rôle du service accueil et qualité
Assistant commercial	25/6	50	ancien guichetier/ essaie le concours gestionnaire de clientèle	son travail
-	7/7	30	Conseiller financier	son travail / relation avec le bureau de poste
-	6/6	30	jeune conseiller financier	Malaise au travail
-	apprenti	25	apprenti conseiller financier	son travail

## **Annexe VII : Grille d'analyse des entretiens**

<b>Place dans l'organisation</b> rôle / fonction expériences	<b>Dispositifs</b> Moyens / outils	<b>Types de connaissances</b>	<b>Cadres / Cadrage</b> Construction de la réalité	<b>Actions sociales</b>



## Annexe VIII : Support commercial LPGP

### Proposition systématique

*Exemple*

*Cible client : Particuliers/Pros*

**Proposition de la semaine : PAP Régionaux**

« Connaissez-vous notre (nouveau) Prêt-à-Poster Régional ? »  
(montrer les PAP régionaux existants)



Nous avons plusieurs modèles, lequel préférez vous ?



Vous en voulez 1 ou 2 paquets ?



**Le client achète  
je le remercie**

Au revoir Madame, Monsieur  
et bonne journée

**Le client n'achète pas aujourd'hui  
je l'informe :**

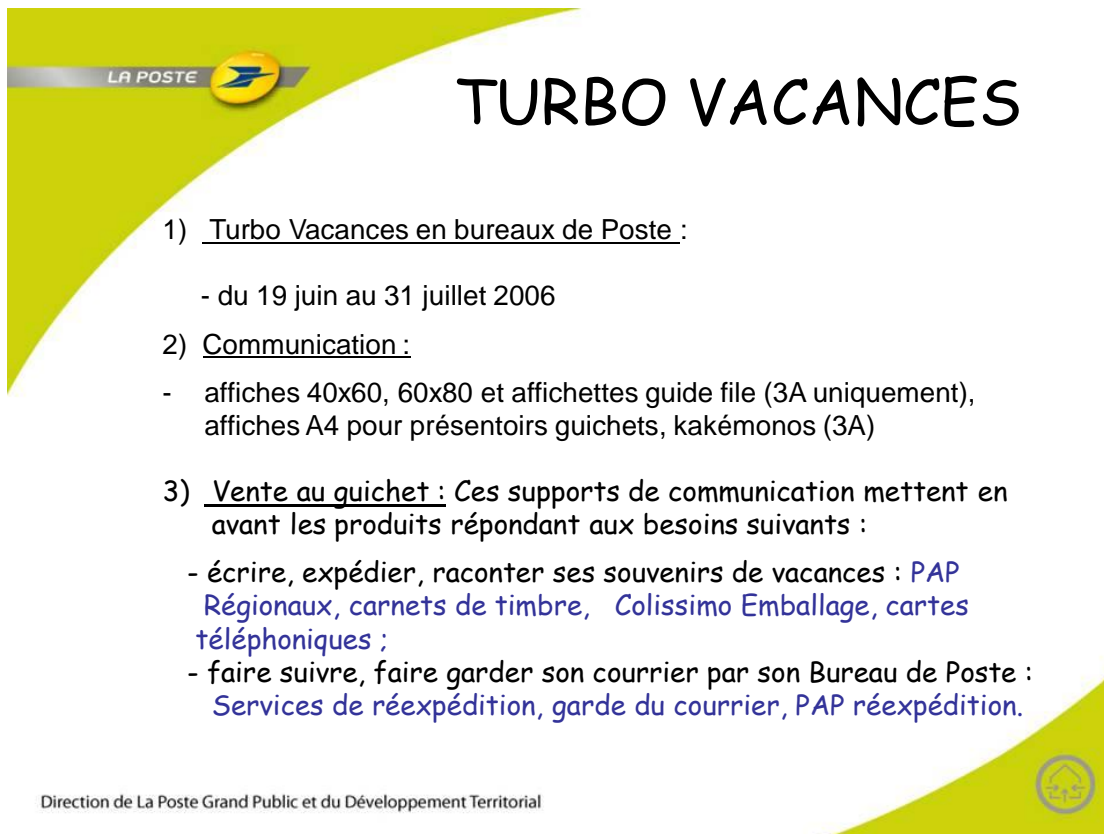
« Sachez que j'en ai toujours à votre  
disposition. Au revoir Madame,  
Monsieur et bonne journée!

**0**



## Annexe IX : Support commercial LPGP

### Campagne de plan d'affichage commercial



**TURBO VACANCES**

- 1) Turbo Vacances en bureaux de Poste :
  - du 19 juin au 31 juillet 2006
- 2) Communication :
  - affiches 40x60, 60x80 et affichettes guide file (3A uniquement),  
affiches A4 pour présentoirs guichets, kakémonos (3A)
- 3) Vente au guichet : Ces supports de communication mettent en avant les produits répondant aux besoins suivants :
  - écrire, expédier, raconter ses souvenirs de vacances : **PAP Régionaux, carnets de timbre, Colissimo Emballage, cartes téléphoniques ;**
  - faire suivre, faire garder son courrier par son Bureau de Poste : **Services de réexpédition, garde du courrier, PAP réexpédition.**

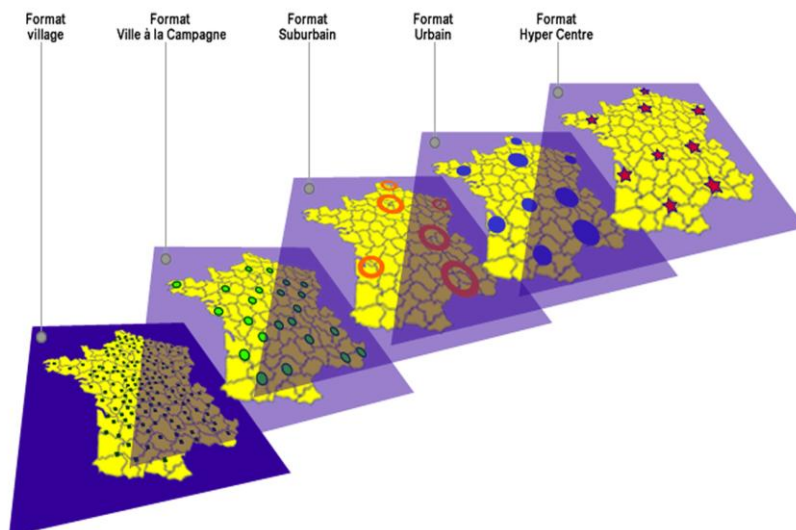
Direction de La Poste Grand Public et du Développement Territorial





## Annexe X : Présentation des formats de bureau de poste (novembre 2005)

Dans un « réseau multicouches », les formats se superposent géographiquement et répondent aux modes de vie



## Annexes

### Urbain – « C'est mon quartier »

La vie est chère

J'y habite

C'est calme aux heures de travail  
et le week-end

On va à « l'hyper-centre »  
travailler et se promener

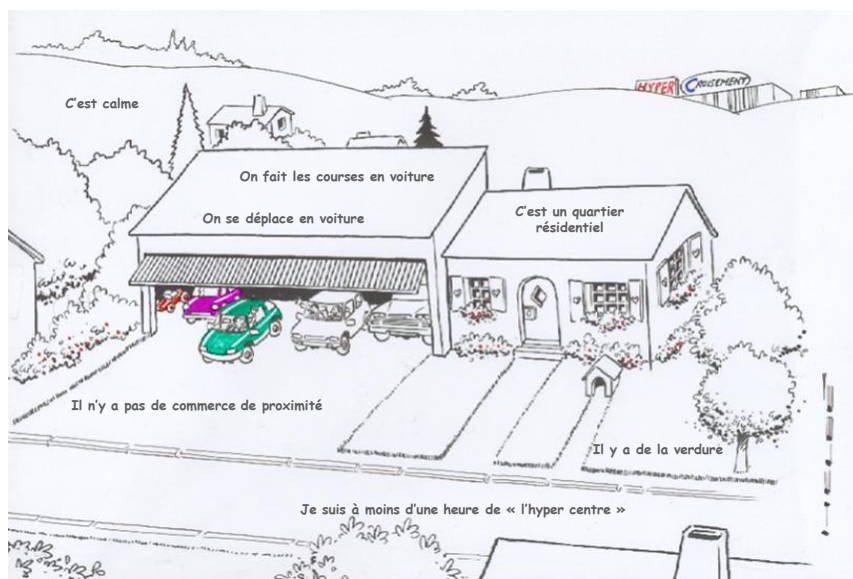
Je connais mes voisins

Il n'y a pas de verdure

Il y a de nombreux petits commerces  
et services de proximité  
(épicerie, boulanger, coiffeur...)  
et je les connais.



### Suburbain – « C'est ma maison »



## Ville à la campagne – « C'est là où ça se trouve »

J'y vais pour le marché, pour y faire les courses, acheter le pain...

J'achète mon matériel de jardinage et bricolage dans la zone commerciale et la zone artisanale.

C'est là qu'on va pour se promener « en ville »

J'y fais les démarches administratives (chef-lieu de canton...)

C'est là qu'on sort au ciné, en boîte, au restaurant...



## Déclinaison particulière des formats demandent une offre sur-mesure : Zone Urbaine sensible

**Zone Urbaine Sensible :**  
Ce sont des quartiers dans la ville, le taux de chômage  
Y est très supérieur à la moyenne nationale...

**Bouquet de services Sur-mesure**

Emploi  
Ecrivain public  
Corner « citoyen »



- 1 -



Source : Présentation au Comex « Les nouveaux services en bureau de poste » le 14 novembre 2005.

*Dans le respect des clauses de confidentialité, nous avons supprimé des informations renseignant des caractéristiques chiffrées de ces formats.*



## Annexe XI : Glossaire Postal

**ALICE** : *Amélioration de la lisibilité des informations commerciales pour plus d'efficacité* - Il s'agit d'une segmentation commerciale réalisée par la Direction des services financiers. Les familles ALICE permettent de séparer les clients à conquérir des clients à conforter. Les catégories sont conçues en fonction de la fidélisation par rapport au compte chèque postal (CCP), de l'équipement en nombre et en type de produits.

**APC** : *Agence Postale Communale* – Partenariat entre La Poste et une commune qui perçoit une subvention pour gérer une agence offrant « les prestations postales courantes ».

**BRASMA** : *Bonjour, Regard, Attention, Sourire, Merci, Au revoir* - Méthode d'accueil des clients : le guichetier doit dire Bonjour au client, le Regarder, lui prêter Attention, lui Sourire et, après l'avoir servi, le Remercier et lui dire Au revoir.

**Briefs minutes** : Il s'agit d'un moment formel, juste avant l'ouverture du bureau, au cours duquel le manager local explique aux guichetiers les objectifs de la journée.

**CAP** : *Contrat d'action et de Progrès* – Il s'agit du contrat de gestion qui lie le Directeur départemental de La Poste à la Direction du Réseau. Il présente les objectifs commerciaux, de productivité et de développement du personnel du département.

**CEG** : *Chef d'équipe Guichet* - Encadrant d'une équipe de guichetiers d'un bureau de poste.

**Cofi** : *Conseiller financier* de La Banque Postale

**D.A.B. / G.A.B.** : *Distributeur Automatique de billets / Guichet Automatique Bancaire* – Il s'agit d'automate multifonctions dédié, entre autres, au retrait d'argent et répondant à des normes fonctionnelles, techniques, sécuritaires et ergonomiques définies par le Groupement des Cartes Bancaires.

**DET** : *Directeur d'établissement Terrain*. Il a sous son autorité un ensemble des « points de contact » (Bureaux de poste, APC, RPC) présents sur une « zone de vie » prédéfinie par la Direction du Réseau.

**DLP** : *Directeur départemental de La Poste*. Il a en charge le pilotage et l'animation commerciale des points de contacts implantés sur son département.

**DV** : *Directeur des ventes*. Le département est découpé en groupement territorial sur lequel les bureaux de poste sont pilotés par un DV (auparavant appelé Directeur de groupement postal – DRG).

**EADP** : *Etablissement autonome de droit public*. Suite, à la loi du 2 juillet 1990, l'administration des PTT a été remplacée par deux établissements autonomes de droit public (EADP), La Poste et France Télécom, sous la tutelle du ministère de l'Industrie.

## Annexes

**ET : Enveloppe timbrée** – Il s'agit d'une offre d'enveloppes pré-timbrées, auto-adhésives sur lesquelles le timbre Marianne est imprimé.

**ETC : Espace Temps Communication** – Il s'agit d'une réunion mensuelle formelle qui réunit tous les agents du bureau de poste et au cours de laquelle un responsable local donne des éléments d'orientations nationales.

**Kertel** : Cartes téléphoniques prépayées sans engagement pour téléphoner partout dans le monde à partir d'un téléphone.

**Les « Points Poste »** correspondent aux autres formats de point de contact dans lesquels La Poste propose ses services. Cela peut être chez un commerçant de quartier (Relais Poste Commerçant) ou dans un service communal de la mairie (Agence Postale Communale).

**LISA** : Affranchissement en Libre Service.

**LRE : Lettre Recommandée Electronique** – Il s'agit d'une lettre recommandée déposée sur le service sécurisé et automatisé internet de La Poste sous forme de fichier électronique et remis à l'adresse du destinataire sous forme d'un courrier recommandé « papier classique ».

**Métier** : La Poste s'organise en quatre branches d'activité qu'elle appelle *Métier* : le Courrier, le Colis, la Banque, le Réseau de points de contact. Chacun bénéficie d'une autonomie d'action en disposant de ses propres instances de pilotages (Stratégie, Marketing, Financière, Ressource Humaine...) et d'une organisation territoriale.

**OQVQ : Où, Quoi, Valeur, Quand.** Méthode de vente qui consiste à une série de questionnement du client par le guichetier.

**PAP : Prêt-à-Poster** – Gamme plus large de produits préaffranchis incluant différents formats d'envoi selon le poids, le contenu et la destination (Poste-Livre, Postexport, Enveloppes Timbrées locales, illustrées...)

**PASL : Plateforme d'Appui et de Soutien Logistique** au bureau de poste. En janvier 2006, La Poste a mis en place une nouvelle organisation territoriale incluant la création de vingt-deux PASL réunissant des experts en vue d'appuyer les DET dans la gestion logistique de leur bureau de poste.

**Petits pro : professionnels de proximité** – A La Poste il s'agit des clients identifiés comme étant gérant d'une très petite entreprise, commerçant, entrepreneur libéral... non pris en charge par la Direction commerciale du Courrier.

**Post Impact** : Courrier Publicitaire Pré-trié – La Poste propose aux professionnels de proximité d'adresser leur courrier publicitaire à une cible de destinataires préétablie.

**Réseau** : le terme Réseau qualifie la Direction en charge de l'animation et du pilotage de l'ensemble des points de contact de la poste (c'est-à-dire les bureaux de poste et autres « Points Poste »). Cette Direction s'est appelée successivement :

- **DRGP** : Direction du Réseau Grand Public
- **LPGPDT** : La Poste Grand Public et Développement Territorial

- **L'Enseigne La Poste**

**RPC :** *Relais Poste Commerçant* – Partenariat avec un commerçant qui propose « les prestations postales courantes ».

**SF :** *Services Financiers* – Il s'agit des produits que propose la Banque Postale, ancienne Direction des Services Financiers.

**Terrain :** *Territoire d'attractivité et d'initiative* – Nouvelle organisation territoriale du Réseau issue d'une réflexion géomarketing.

**Western Union :** offre de transfert d'argent à l'étranger vers les agences Western Union implantées dans les pays étrangers.

**Z.U.S. :** *Zone Urbaine Sensible* - La Poste reprend la définition de l'Insee pour classer certains bureaux de poste qu'elle qualifie d'atypiques. « Les zones urbaines sensibles (ZUS) sont des territoires infra urbains définis par les pouvoirs publics pour être la cible prioritaire de la politique de la ville, en fonction des considérations locales liées aux difficultés que connaissent les habitants de ces territoires. ». Ces bureaux bénéficient de condition particulière de gestion (plus de moyens humains, des objectifs commerciaux adaptés).





# Table des matières

---

<b>Remerciements .....</b>	<b>5</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>13</b>
La Poste comme entreprise de service de proximité... accessible .....	13
D'une société de service... à de nouvelles <i>configurations</i> de services ? .....	15
<i>Les activités sociales du quotidien : quelle place des services dans les pratiques sociales</i> .....	17
<i>Les activités sociales de production : L'enjeu du client dans les entreprises de service ?..</i> .....	19
<i>Le lien entre les activités sociales de production et de consommation.....</i>	22
Objet de recherche : La réalité sociale des services de proximité.....	23
Posture de recherche : méthode et raisonnement .....	25
Cheminement de la réflexion .....	32
 <b>PREMIERE PARTIE : DES MODES DE VIE AUX CONDUITES DU QUOTIDIEN - UNE ANALYSE SOCIOLOGIQUE DE L'ACTION SOCIALE DE CONSOMMATION.....</b>	<b>35</b>
 <b>Chapitre 1 : Des changements sociaux qui éclairent les processus d'évolution des modes de vie.....</b>	<b>39</b>
I. Une analyse structurelle et objective des changements sociaux .....	40
A. Le bouleversement des structures sociales.....	41
<i>L'émancipation du troisième âge et de la jeunesse</i> .....	41
<i>L'urbanisation des territoires</i> .....	42
<i>Les transformations du travail : de nouvelles formes d'emploi.....</i>	44
<i>L'émancipation des femmes et le bouleversement de la famille</i> .....	45
B. L'évolution des rapports sociaux .....	46
<i>Un brouillage des classes sociales.....</i>	47
<i>Vers une société de réseaux ?</i> .....	49
C. L'évolution des mœurs et des valeurs.....	50
<i>Un individualisme grandissant</i> .....	51
<i>Une multiplicité des choix.....</i>	52

## Table des matières

D.	Vers une flexibilité généralisée des <i>situations de vie</i> ?.....	54
	<i>Un processus social de flexibilité.....</i>	54
	<i>La flexibilité du temps : un raccourcissement des prises de décisions. ....</i>	56
	<i>La flexibilité des espaces : un élargissement des possibles .....</i>	58
II.	Une analyse processuelle qui intègre les dynamiques d'interaction des structures et des faits sociaux.....	59
A.	Individualisation des modes de vie : entre autonomisation et délitement du collectif.....	60
	<i>Une affirmation de la volonté d'une maîtrise individuelle des espaces-temps : l'individu hypermoderne .....</i>	61
	<i>Un délitement des collectifs à relativiser avec la sélectivité des liens.....</i>	63
B.	Diversification et différenciation des pratiques sociales.....	64
	<i>La poursuite de la division du travail illustre le processus de différenciation sociale.....</i>	64
	<i>Une diversification à l'œuvre dans les pratiques spatio-temporelles.....</i>	66
C.	Rationalisation du quotidien : vers la fin des routines ? .....	67
	<i>Une désynchronisation des temps qui induit la poursuite du processus de rationalisation des temps sociaux.....</i>	68
	<i>Mais les modes de synchronisation ne s'expriment pas tous par une volonté d'optimisation des temps sociaux.....</i>	70
III.	Les différentes modalités d'analyse des modes de vie.....	72
A.	Une vision <i>déterministe</i> des comportements de consommation .....	73
	<i>Des études budgétaires qui éclairent sur les « niveaux de vie » des ouvriers .....</i>	73
	<i>Des appartenances sociales qui déterminent des besoins et des aspirations à la consommation .....</i>	75
B.	Une prise en compte des ressources non monétaires .....	76
	<i>Le goût et les pratiques culturelles : éléments de détermination des styles de vie .....</i>	77
	<i>De l'importance des « pratiques ordinaires » du quotidien .....</i>	78
C.	L'analyse des logiques transversales des pratiques sociales.....	80
	<i>Un système de pratiques sociales transversales qui explique les modes de vie.....</i>	80
	<i>Vers une analyse des « genres de vie ».....</i>	82
<b>Chapitre 2 : La considération des « conduites de vie quotidienne » et leurs modalités d'analyses .....</b>		<b>87</b>
I.	Le choix d'une analyse des capacités d'action dans la conduite du quotidien .....	88
A.	Mobilisation du concept de « conduite de vie quotidienne » .....	88
	<i>Les origines de l'étude des « conduites de vie quotidienne » (Alltägliche Lebensführung) ..</i>	88

## *Table des matières*

<i>La richesse des résultats émanant de travaux singuliers.....</i>	91
B. Des évolutions structurelles qui influencent les conduites du quotidien .....	94
<i>L'influence de l'évolution de la sphère professionnelle sur la structuration du quotidien .</i>	94
<i>L'influence des institutions sociales comme contraintes sociales .....</i>	96
C. Le bureau de poste au cœur de la question sociale des « services de proximité » .....	99
<i>L'évolution des formes de proximité pose la question de l'accessibilité .....</i>	100
<i>Notre analyse multifocale des services de proximité .....</i>	103
II. Des conduites du quotidien rythmées par des organisations spatio-temporelles .....	105
A. De l'importance de prendre en compte les temporalités et d'interroger les différents rapports au temps.....	106
<i>La prise en compte des différentes temporalités : un enjeu pour les entreprises .....</i>	106
<i>La place prépondérante du travail dans l'organisation quotidienne .....</i>	108
B. De l'importance de prendre en compte l'espace et d'interroger les pratiques de mobilité	109
<i>Les évolutions notables de la mobilité .....</i>	110
<i>Motilité plus que mobilité .....</i>	111
C. De l'importance de prendre en compte les caractéristiques sociales pour comprendre les modes d'organisation.....	113
<i>L'importance de l'ancrage spatial dans les conduites spatio-temporelles.....</i>	113
<i>L'influence de la composition des ménages.....</i>	114
<i>La prépondérance de l'activité professionnelle exercée.....</i>	115
III. Méthodologie et construction de l'échantillon de l'enquête sur les usages .....	116
A. Une discussion de deux typologies des mobilités urbaines contemporaines .....	117
B. Les caractéristiques sociales et professionnelles prépondérantes dans le choix des personnes interrogées .....	120
C. Le dispositif d'enquête mis en place pour interroger des pratiques spatio-temporelles ....	124
D. Le choix d'une démarche idéal-typique et les limites de l'échantillon des personnes interrogées .....	127
<b>Chapitre 3 : Quelle contribution du service rendu en bureau de poste aux conduites du quotidien ?.....</b>	<b>132</b>
I. La routine : un cadre spatio-temporel sécurisant et répétitif.....	133
A. Un programme d'action répétitif engendré par la faiblesse des contraintes temporelles...	133

## Table des matières

<i>Un schéma d'organisation temporel routinier ...</i>	133
<i>... valorisé par une passivité face au temps</i> .....	134
B. Des programmes de déplacement répétitifs qui s'inscrivent dans une proximité spatiale du domicile .....	137
C. Un service en bureau de poste qui (s') inscrit (dans) les routines <i>affectives</i> .....	139
II. L'optimisation : une articulation optimale d'activités sociales programmées .....	141
A. Une rationalisation des emplois du temps soumise à un cadre temporel contraignant .....	141
<i>Une planification temporelle rigoureuse</i> .....	141
<i>... quand les contraintes temporelles sont fortes</i> .....	144
B. Une recherche d'accessibilité temporelle aidée par un potentiel de mobilité .....	147
C. Une difficile programmation du passage en bureau de poste .....	150
III. La conciliation : une souplesse dans la planification des activités sociales .....	152
A. Une anticipation envisagée des programmes d'activités .....	152
<i>Une gestion temporelle prévisionnelle plus souple</i> ... ..	152
<i>... facilitée par les marges de manœuvre sur l'organisation des temps</i> .....	153
<i>Dans le but de concilier au mieux ses sphères d'appartenance</i> .....	155
B. Des micro-déplacements qui permettent de maintenir une unité spatiale autour du domicile. ....	157
C. Un antagonisme spatio-temporel avec le bureau de poste .....	159
IV. La spontanéité : une « ouverture aux opportunités » spatio-temporelle .....	161
A. Une liberté temporelle dans l'enchaînement des activités .....	161
<i>Une désorganisation apparente des activités</i> .....	161
<i>... ouverte aux plus flexibles vis-à-vis du temps</i> .....	163
B. Un rapport à l'espace éclaté qui appelle une proximité immédiate .....	166
C. Une prévision contraignante du passage en bureau de poste .....	169
V. L'escamotage : une adaptation spatio-temporelle proactive .....	170
A. Une esquivance des activités les plus contraignantes dans des situations temporelles tendues ....	170
B. Une forte (auto)mobilité pour gagner en disponibilité et en accessibilité temporelle .....	175
C. Une subtile désuétude du bureau de poste .....	177

VI. Un réseau de bureaux de poste loin des différentes représentations de l'accessibilité de ses utilisateurs .....	178
A. Quelles représentations et utilisations des services de proximité ?.....	178
B. Une représentation globale de La Poste dans laquelle le bureau de poste n'est pas un service de proximité.....	180
<b>Conclusion de la première partie : L'organisation des services en bureau de poste est structurante dans les différents modes de conduite du quotidien.....</b>	<b>186</b>
Des caractéristiques sociales et surtout professionnelles qui guident une conduite du quotidien.....	187
Les différentes stratégies spatio-temporelles illustrent l'évolution des modes de vie .....	189
<b>DEUXIEME PARTIE : LES SOCIOLOGIES SPONTANEEES DES POSTIERS — ELEMENTS DE COMPREHENSION DE L'ACTION SOCIALE DE PRODUCTION .....</b>	<b>194</b>
<b>Chapitre 4 : L'évolution du Réseau au carrefour d'exigences politiques, économiques et sociales.....</b>	<b>198</b>
I. De nouveaux enjeux pour La Poste... et pour le Réseau .....	199
A. Un nouveau contexte juridico économique pour l'entreprise publique .....	199
<i>La dérégulation européenne et la mondialisation accentuent la pression concurrentielle ....</i>	<i>200</i>
<i>Transparence et rentabilité du Réseau : le fait d'une nouvelle conception du service public</i>	<i>203</i>
B. Les évolutions des moyens de communication et de la demande sociétale qui touchent plus spécifiquement le Réseau .....	205
<i>Demande de personnalisation du service et précarisation des clients des bureaux de poste</i>	<i>205</i>
<i>La prépondérance du Réseau dans le projet stratégique de relation-client « multi canal »</i>	<i>208</i>
<i>L'inadéquation supposée de l'implantation du Réseau et les enjeux qui l'attendent .....</i>	<i>209</i>
II. Une poursuite du processus de prise en compte de l'utilisateur des services, induisant des réorganisations internes .....	212

## Table des matières

A.	L'utilisateur, témoin de la modernisation de La Poste administrative (1945 – 1985).....	213
	<i>La Poste dans les tourments d'une entreprise publique à vocation commerciale</i> .....	214
	<i>Une forte rationalisation des structures et du travail en bureau de poste</i> .....	217
	<i>Une définition du service à rendre en bureau de poste qui reste administrative</i> .....	219
B.	Le client, sujet d'un changement symbolique dans les discours de la direction de la poste (1985 – 1990).....	222
	<i>La concurrence : une pression réelle sur le réseau commercial de la poste</i> .....	222
	<i>Une prescription de la relation de service qui étaye une meilleure qualité du service rendu</i> .....	224
	<i>Une présence symbolique du client qui marque les représentations des postiers</i> .....	227
C.	Le client, acteur dans le changement des pratiques professionnelles et cible d'une politique offensive commerciale de La Poste (1991 — 2003).....	229
	<i>L'avènement du marketing instrumente une nouvelle logique d'efficacité entrepreneuriale</i> .....	229
	<i>Une définition marketing de l'offre de service</i> .....	231
	<i>Les acteurs commerciaux au cœur du développement d'un Réseau plus flexible et réactif</i> .....	235
	<i>Une conception descendante du service à rendre en bureau de poste</i> .....	239
D.	Vers une réelle prise en compte des usages des clients du Réseau ? .....	243
	<i>Le réseau des bureaux de poste : centre de coûts ou centre de profits ?</i> .....	243
	<i>Des représentations du Réseau qui donnent lieu à des programmes d'actions différents</i> .....	246
	<i>Une réalité du Réseau aux prises avec des changements dans (et du) travail</i> .....	250
	<i>Finalement : un utilisateur « figuré » !</i> .....	254

## Chapitre 5 : De la multiplicité de l'identité projetée des utilisateurs des bureaux de poste.....257

I.	De la représentation sociale du client aux <i>cadres</i> de la situation : éclairage de notre cadre d'analyse théorique.....	259
A.	Une approche constructiviste de la réalité des guichets postaux .....	259
	<i>Quelle objectivité de la réalité sociale ?</i> .....	260
	<i>Une vision « cadrée » de la réalité sociale</i> .....	261
B.	Intérêt du concept de <i>cadrage de situation</i> pour comprendre les logiques d'action professionnelle.....	263
	<i>Une succession de différents cadres de la situation de service au guichet</i> .....	263
	<i>Les opérations de cadrage se réalisent au carrefour de quatre procédés</i> .....	267
	<i>Des cadres qui interrogent trois dimensions du service : management, exécution, usage</i> .....	271
C.	Le rôle dans l'organisation : prisme de notre enquête organisationnelle.....	273

<i>L'intérêt de l'analyse stratégique pour comprendre les cadrages du service à rendre.....</i>	273
<i>D'autres éléments explicatifs de construction des « figures » du client.....</i>	276
<i>Des matériaux d'enquête recueillis dans une démarche de recherche compréhensive.....</i>	277
<b>II. Les logiques d'actions professionnelles des postiers au cœur du service rendu en bureau de poste.....</b>	<b>280</b>
A. Le Directeur de La Poste : une vision <i>politisée</i> du service postal à rendre.....	284
<i>Accorder le contrat d'objectifs de productivité avec le plan d'actions commerciales .....</i>	284
<i>Une vision politisée de la population du département.....</i>	288
<i>Deux logiques professionnelles de DLP influencent les marges de manœuvre locales.....</i>	293
B. Le Directeur des Ventes : une vision <i>empêchée</i> du service à rendre .....	295
<i>L'évolution commerciale des missions sous le joug du« centralisme démocratique » postal .....</i>	296
<i>Une fragile représentation des utilisateurs des bureaux de poste .....</i>	302
<i>Des DV plus contrôleurs qu'animateurs commerciaux .....</i>	304
C. Le Directeur d'établissement Terrain : une vision <i>locale, mais globale</i> du service à rendre dans son bureau de poste .....	306
<i>Une interprétation de la situation locale : entre prescriptions hiérarchiques et mise à disposition d'outils marketing.....</i>	306
<i>Une connaissance globale des clients du bureau de poste en tension avec les outils d'analyse formels du Réseau .....</i>	313
<i>Le DET arbitre et oriente les priorités d'action professionnelles dans son bureau de poste .....</i>	319
D. Le Chef d'équipe Guichet : une vision <i>professionnalisée</i> du service (mal) rendu en bureau de poste.....	326
<i>Entre application locale des orientations stratégiques et soutien opérationnel des guichetiers : aux dépens de l'animation commerciale.....</i>	326
<i>Un aperçu des clients plutôt mécontents.....</i>	332
<i>Un positionnement ambigu de lien opérationnel entre la hiérarchie du bureau, les guichetiers et les clients mécontents.....</i>	336
E. Les guichetiers : une vision <i>singulière</i> du service à rendre à leurs clients <i>ordinaires</i> .....	338
<i>Application, adaptation ou détournement : à chacun son appropriation des prescriptions commerciales .....</i>	339
<i>Une immédiateté relationnelle qui laisse percevoir des clients ordinaires et pousse à apporter des réponses individualisées.....</i>	351
<i>Des cadres d'évaluation flous qui entraînent une hétérogénéité d'attitudes professionnelles .....</i>	363
<b>Conclusion de la deuxième partie : Quelles convergences entre les visions postales des besoins et les pratiques globales des utilisateurs ? .....</b>	<b>371</b>

## *Table des matières*

La poursuite du processus de construction sociale du client des bureaux de poste à chaque niveau organisationnel du Réseau .....	371
Un manque de dialogue entre les différentes représentations .....	379
De l'importance de la production d'un agencement organisationnel.....	381
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>385</b>
Des conduites du quotidien structurées par le Réseau des bureaux de poste .....	386
Le Réseau des bureaux de poste structuré par les utilisateurs.....	388
Le Réseau des bureaux de poste : « une affaire de société » globale.....	389
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>393</b>
Ouvrages.....	393
Articles de périodiques.....	393
Travaux universitaires / Communications.....	401
Rapports publics.....	405
Références électroniques .....	407
Documentation interne .....	410
Documents historiques (par ordre chronologique).....	410
<b>ANNEXES. ....</b>	<b>413</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>459</b>